



## **Plano de Marketing de uma Empresa de Refeições Congeladas**

**Vasco Catarino da Rosa Leal**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em  
**Engenharia Alimentar**

Orientadores: Doutora Alexandra Seabra Pinto  
Doutora Margarida Moldão

**Júri:**

Presidente: Doutor Vítor Manuel Delgado Alves, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Agronomia da Universidade de Lisboa

Vogais: Doutor Francisco Ramos Lopes Gomes da Silva, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Agronomia da Universidade de Lisboa

Doutora Maria Alexandra Campos Seabra Pinto, Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior de Agronomia da Universidade de Lisboa

## **Agradecimentos**

À Sra. Margarida Crespo pela disponibilidade e simpatia que sempre demonstrou na concretização deste projeto. À Sra. Andreia Baião por me ajudar a integrar na empresa e pela colaboração nos desafios profissionais que foram surgindo ao longo do período de estágio.

À a Prof.<sup>a</sup> Doutora Alexandra Seabra Pinto e à Prof.<sup>a</sup> Doutora Margarida Moldão, por terem aceite este desafio, pela disponibilidade e partilha de conhecimento.

À minha família pelo apoio incondicional demonstrado ao longo destes anos. Um especial obrigado ao meu pai nesta etapa final do meu percurso académico.

Aos meus amigos de sempre. Ao Francisco Pinheiro pela transmissão de conhecimentos relativos à elaboração de uma dissertação de mestrado.

A todas as outras pessoas que de alguma forma estiveram envolvidas na concretização desta dissertação, incluindo professores, colegas da faculdade e outros amigos.

À minha querida namorada pela ajuda, pela paciência, pela motivação, pela compreensão e pelo grande apoio demonstrado agora, e sempre!

## Resumo

Na indústria alimentar tem-se verificado um aumento do número de empresas que confeccionam produtos que procuram responder às preocupações nutricionais e de saúde dos consumidores. Contudo, por serem novas e de pequena dimensão, ainda não têm definida a sua estratégia de marketing.

Uma boa estratégia de marketing, irá permitir à empresa ganhar vantagem competitiva e ser bem-sucedida no mercado.

Por isso, no presente documento propõe-se o desenvolvimento de um plano de marketing para a Paladar Pronto, uma empresa fundada em 2015, que produz refeições congeladas saudáveis.

Neste contexto, foram inicialmente realizadas uma análise interna, uma análise externa e uma análise SWOT da empresa. A Paladar Pronto apresenta uma gama de produtos que se diferencia das demais oferecidas no setor, por apresentar características nutricionais saudáveis. A oferta deste tipo de produto no setor dos alimentos congelados é ainda reduzida, constituindo um ponto forte da empresa. No entanto, o reduzido orçamento estipulado para a atividade de marketing, limita a evolução e expansão do negócio.

Seguidamente procedeu-se ao desenvolvimento da estratégia de marketing. O segmento de mercado foi determinado através da recolha e tratamento de dados dos consumidores, existentes na plataforma *web* da empresa e o posicionamento através de um inquérito *online*. O consumidor-alvo da Paladar Pronto pertence maioritariamente ao género feminino e encontra-se disposto a pagar mais por produtos que promovam a sua saúde e bem-estar. A Paladar Pronto é percebida pelo consumidor-alvo como a marca mais saudável a operar no setor dos alimentos congelados em Portugal.

Na elaboração do plano de marketing abordaram-se as quatro variáveis do marketing-*mix* (4 Ps). Destaca-se a estratégia proposta para a promoção baseada nos conceitos e metodologias do marketing digital.

**Palavras-chave:** Refeições Ultracongeladas; Alimentos Saudáveis; Consumidor-alvo; Plano de Marketing; Marketing Digital

## Abstract

There has been an increase in the number of companies in the food industry that manufacture products to satisfy the nutritional and health concern of consumers. However, some of these companies are recent and small, and for that reason their marketing strategy isn't defined yet.

An adequate marketing strategy would allow companies to have a competitive advantage and to be successful in the market.

In the present document, a marketing plan development is proposed for Paladar Pronto, a company that produces healthy frozen meals and was founded in 2015.

In this context, an internal analysis, an external analysis and a SWOT analysis of this company were made. Paladar Pronto offers a range of products that, because of their healthy nutritional characteristics, stand out from others in this market segment. The reduced offer of this kind of product in the frozen food segment is a strength for the company, however, the reduced stipulated marketing budget restricts the evolution and expansion of this business.

A marketing strategy was developed. Market segmentation was determined through collection and processing of consumer data from the company's web platform, as well as an online inquiry. Paladar Pronto's target consumer is mostly female and is willing to pay extra for products that improve health and promote well-being. The target consumer perceives Paladar Pronto as the healthiest brand operating in the frozen food sector in Portugal.

During the development of the marketing plan, the four variables of marketing-mix (4 Ps) were approached. It highlights the proposed strategy for promotion based on digital marketing concepts and methodology.

**Keywords:** Frozen Meals; Healthy Food; Target Market; Marketing Plan; Digital Marketing

# Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão da Literatura.....	4
2.1	Conceito e Objetivos do Marketing.....	4
2.2	Marketing Alimentar .....	5
2.2.1	Marketing Nutricional .....	7
2.3	Marketing Digital .....	9
3.	Empresa Paladar Pronto: Análises Interna e Externa.....	14
3.1	Análise Interna.....	14
3.1.1	Caracterização da Empresa .....	14
3.1.2	Política de Qualidade e Segurança Alimentar .....	16
3.1.3	Oferta Atual da Empresa .....	18
3.1.4	Preços .....	21
3.1.5	Desempenho .....	23
3.1.6	Estratégia de Distribuição.....	23
3.1.7	Comunicação da Empresa .....	24
3.2	Análise Externa .....	25
3.2.1	Análise Macro Ambiental – PEST.....	25
3.2.2	Tendências do Consumo Alimentar.....	28
3.2.3	O Setor dos Alimentos Congelados em Portugal.....	32
3.2.4	Análise da Concorrência .....	36
3.3	Análise SWOT .....	40
4.	Plano de Marketing Para a Empresa Paladar Pronto .....	41
4.1	Objetivos.....	41
4.2	Estratégia de Marketing .....	41
4.2.1	Segmentação .....	41
4.2.2	Posicionamento .....	45
4.3	Definição do Marketing <i>Mix</i> da Empresa Paladar Pronto .....	49
4.3.1	Produto.....	49
4.3.2	Preço.....	51
4.3.3	Lugar .....	51
4.3.4	Comunicação .....	53
4.4	Planeamento de Ações e Orçamento .....	57

4.5	Fatores Críticos de Sucesso e Plano de Contingência.....	59
4.6	Atualização do Plano .....	60
5.	Operacionalização de Alguns Pontos do Plano de Marketing Estabelecido .....	61
5.1	Redes Sociais .....	61
5.2	Menus Promocionais .....	61
5.3	<i>E-mail</i> Marketing .....	62
5.4	Rótulos das Embalagens .....	63
5.5	Alteração na Plataforma <i>Web</i> .....	63
5.6	Resultados Obtidos.....	64
6.	Considerações Finais .....	65
7.	Bibliografia .....	67

## Índice de Figuras

Figura 2.1: <i>Ranking Best Global Brands</i> 2006 da Interbrand .....	9
Figura 2.2: <i>Ranking Best Global Brands</i> 2017 da Interbrand .....	10
Figura 2.3: Principais ferramentas de comunicação <i>online</i> e <i>offline</i> .....	13
Figura 3.1: Organograma da empresa .....	14
Figura 3.2: Saco térmico e câmara de congelação .....	15
Figura 3.3: Máquina de rotulagem .....	15
Figura 3.4: Fluxograma geral do plano de HACCP .....	17
Figura 3.5: Cinco grandes tendências que estão a redefinir os hábitos alimentares do consumidor .....	28
Figura 4.1: Segmentação de mercado da Paladar Pronto .....	45
Figura 4.2: Matriz de Ansoff aplicada aos produtos Paladar Pronto .....	48
Figura 4.3: Frente da embalagem da lasanha de legumes da Paladar Pronto .....	50
Figura 4.4: <i>E-mail</i> Marketing Paladar Pronto .....	55
Figura 4.5: Menus promocionais .....	55
Figura 5.1: Menu promocional "vegetariano" desenvolvido durante o período de estágio .....	62
Figura 5.2: Rótulo antigo/Rótulo novo da lasanha de legumes .....	63

## Índice de tabelas

Tabela 2.1: Declaração nutricional obrigatória .....	8
Tabela 3.1: Preços médios dos produtos Paladar Pronto .....	22
Tabela 3.2: Faturação anual da empresa .....	23
Tabela 3.3: Dados relativos à procura de maior conveniência por parte do consumidor ....	31
Tabela 3.4: Principais indicadores económicos do setor em 2016.....	32
Tabela 3.5: Distribuição do número de empresas por dimensão, 2015.....	33
Tabela 3.6: Distribuição das principais empresas por distrito, 2016 .....	34
Tabela 3.7: Análise dos preços médios das refeições pré-preparadas congeladas no mercado nacional.....	36
Tabela 3.8: Peso de produtos e marcas classificadas com algum tipo de alegação.....	37
Tabela 3.9: Alegações nutricionais presentes nas refeições pré-preparadas congeladas ..	37
Tabela 3.10: Outras alegações presentes nas refeições pré-preparadas congeladas .....	38
Tabela 3.11: Análise SWOT da empresa Paladar Ponto.....	40
Tabela 4.1: Características das marcas presentes no inquérito.....	46
Tabela 4.2: Mapa de ações do plano de marketing .....	57
Tabela 4.3: Plano de Contingência .....	59
Tabela 4.4: Atualização do plano de marketing .....	60



## Índice de gráficos

<b>Gráfico 3.1: Evolução do número de empregados das principais empresas, 2011-2015 .....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 3.2: Evolução da faturação agregada das principais empresas, 2012-2016 (milhões de euros).....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 3.3: Evolução do comércio externo, 2006-2016 (milhões de euros) .....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 4.1: Preferências alimentares do consumidor (%) .....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 4.2: Preocupações alimentares do consumidor (%) .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 4.3: Mapa de posicionamento: marcas de refeições prontas congeladas.....</b>	<b>47</b>

## **Lista de abreviaturas - Acrónimos**

**OGM – Organismos Geneticamente Modificados**

**FIPA – Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares**

**FMCG – *Fast-moving consumer goods***

**GFK – *Growth from Knowledge***

**HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control***

**PEST – Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos**

**EU – União Europeia**

**ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica**

**DGS – Direção-Geral da Saúde**

**SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats***

**SMART - *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time***

**SEO – *Search Engine Optimization***

**PPC – *Pay Per Clic***

# 1. Introdução

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados pelo Instituto Superior de Agronomia, surge a presente proposta de dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Alimentar.

O 4º Trimestre do Mestrado Bolonha em Engenharia Alimentar é integralmente preenchido com o processo conducente à dissertação. Ora, foi minha intenção articular a tese de mestrado com um estágio profissional porque senti a necessidade de formular e sustentar a mesma num contexto de prática.

Nos últimos anos interessei-me por temas relacionados com a inovação e criatividade, naquilo que diz respeito à minha área de conhecimento. Num âmbito mais específico, o marketing aplicado aos produtos alimentares pareceu-me ser uma área na qual, porventura, senti já poder dar algum contributo, alicerçado no conjunto de saberes que me foram transmitidos ao longo do meu percurso académico.

Assim, e após pesquisa de algumas empresas do ramo, a Paladar Pronto pareceu-me aquela que, tendo em conta os valores veiculados e os produtos oferecidos melhor se enquadrava no meu campo de interesses.

Surgiu assim a oportunidade de desenvolver um plano de marketing para a Paladar Pronto, uma empresa fundada em 2015, que procura conjugar num só produto a alimentação saudável e a ultracongelação.

O projeto apresentou-se desafiante, na medida em que o trabalho de marketing desenvolvido pela empresa era praticamente nulo. Apesar de apresentar um produto diferenciado, numa indústria de grande relevância em Portugal, não possuía nenhuma estratégia de marketing que lhe permitisse atuar com sucesso no mercado.

A importância do plano de marketing na organização de uma empresa é de extrema importância. Tal como referido por Cohen (2005, p.14), “obter sucesso em algum projeto sem recorrer à utilização de um plano de marketing é o mesmo que tentar navegar num navio no meio da tempestade, águas agitadas e sem uma ideia clara do destino”.

O marketing não deve ser mais considerado um departamento auxiliar ou secundário na estrutura de uma empresa. Atualmente, com o surgimento de um consumidor cada vez mais instruído, com a facilidade de acesso a qualquer tipo de informação através de múltiplos canais, com a diversidade de oferta de produtos ou com o desenvolvimento

tecnológico que se tem verificado nos últimos anos, o marketing, tem-se afirmado, um departamento central e essencial à organização de qualquer empresa. Vivemos numa época de grande competitividade entre empresas, e a adoção de uma estratégia de marketing bem estruturada e planeada é essencial.

A estratégia de marketing proposta no presente documento, foi desenvolvida após uma aprofundada análise às tendências alimentares atuais do mercado e tendo como referência o trabalho de segmentação e a análise de posicionamento de mercado da empresa. Igualmente, teve-se em conta os objetivos definidos no plano de marketing para o ano 2019, os recursos financeiros e os recursos materiais da Paladar Pronto.

Neste plano de marketing, o marketing digital constitui a principal ferramenta utilizada para alcançar os objetivos propostos, por não carecer de grandes investimentos para se obterem bons resultados. Os recursos financeiros da empresa são limitados e optou-se pela adoção uma estratégia que permitisse economizar os custos. Por outro lado, a empresa relaciona-se com alguns dos seus principais clientes através do seu canal digital, e assim, existe uma necessidade de investir na respetiva promoção e comunicação.

Relativamente à metodologia empregue, além dos dados recolhidos durante o período de estágio, o trabalho foi concebido através de pesquisa bibliográfica, estudos de mercado por observação direta e inquéritos por questionários.

Os objetivos específicos do trabalho foram i) caracterizar a amostra de consumidores da empresa; ii) definir o posicionamento da empresa no mercado das refeições congeladas; iii) elaborar as melhores estratégias de marketing.

No capítulo 1 apresenta-se um enquadramento ao trabalho e são definidos os objetivos específicos do mesmo.

No capítulo 2 foi realizado um enquadramento teórico que permitiu justificar teoricamente a metodologia utilizada no trabalho.

No capítulo 3 realizou-se uma análise ao ambiente da empresa: interno e externo. Na análise interna fez-se uma breve descrição da empresa, especificou-se a oferta atual, assim como as estratégias de distribuição e comunicação adotadas. Na análise externa realizou-se uma análise PEST, procedeu-se à recolha de dados sobre as tendências do consumo alimentar, fez-se uma análise da concorrência e caracterizou-se a indústria dos alimentos congelados.

O capítulo 4 refere-se ao plano de marketing proposto neste projeto. Procedeu-se à análise da segmentação e posicionamento de mercado da empresa e foram abordadas as quatro principais variáveis do marketing *mix* (produto, preço, lugar, comunicação).

No capítulo 5 é descrito o trabalho de estágio que se desenvolveu na empresa Paladar Pronto.

O capítulo 6 apresenta as considerações finais sobre o trabalho desenvolvido.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Conceito e Objetivos do Marketing

Existem várias definições de marketing, as quais, em geral, se focam no consumidor como parte integrante do processo de troca. As necessidades do consumidor são, portanto, o ponto de partida desse processo. Cabe aos respectivos gestores a identificação dessas necessidades e desenvolver produtos que satisfaçam os requisitos dos consumidores através de um processo de troca (Armstrong & Kotler, 2014).

O primeiro objetivo do marketing é, assim, identificar os alvos de mercado para que possam ser satisfeitas as suas necessidades agora e no futuro. Por isso, para ter sucesso, a empresa deve ter em conta uma premissa: identificar e compreender as necessidades dos consumidores, satisfazendo-as, de modo a criar vantagem em relação aos seus concorrentes. As empresas ao ficarem a par das alterações verificadas na dinâmica do mercado, poderão continuar a oferecer propostas atrativas a esse cliente-alvo (Dibb et al., 2012)

Os clientes são muitas vezes surpreendentemente inconstantes e alteram, com facilidade, as suas necessidades e desejos. Ao mesmo tempo, há que ter em conta as ações e jogadas estratégicas das empresas concorrentes que podem introduzir alterações na dinâmica do mercado. Assim, o departamento de marketing duma empresa dever-se-á constituir como uma espécie de "radar" ou em "olhos e ouvidos", de modo a manter o interesse e satisfação dos clientes, enfrentar os concorrentes, avaliar oportunidades, identificar ameaças e preparar os outros departamentos para os desafios envolventes no mercado (Dibb et al., 2012). Isto envolve definir o correto marketing *mix* de produtos, pessoas, serviços, preços, promoção e canais de distribuição.

Embora os consumidores possam direcionar as atividades de uma empresa orientada para o marketing, a organização apenas poderá continuar a atender as necessidades dos seus clientes se cumprir, primeiro, com os seus próprios objetivos. As empresas têm definido nos seus objetivos determinados resultados económicos e, se o mercado alvo não permitir atingir as metas definidas, uma empresa, normalmente, não desejará atender mais as necessidades desse mesmo grupo. Quando uma organização é capaz de atender as necessidades dos clientes de forma eficaz e eficiente, a sua capacidade de obter vantagem sobre seus concorrentes tem tendência a aumentar (por exemplo, permitindo um volume maior de vendas ou a um preço mais alto do que sua

concorrência). Consequentemente, também é mais provável que seja capaz de atingir os seus objetivos de lucro (Armstrong & Kotler, 2014).

No entanto, mesmo em organizações que têm o departamento de marketing como “peça” essencial sua estrutura, não são apenas os clientes que são cruciais para o sucesso contínuo da empresa. A disponibilidade de capital e trabalhadores pode ser bastante crítica e, em tempos de escassez de qualquer um deles, uma organização deverá adaptar os seus processos produtivos, de modo a continuar a atender às necessidades dos clientes. Além disso, há todo um conjunto de condicionantes internas e externas (como a legislação e o surgimento de novas tecnologias) que pode afetar sua capacidade de atender as necessidades dos clientes de forma lucrativa. As organizações devem adaptar-se a um ambiente de marketing em mudança, se quiserem sobreviver e prosperar (Armstrong & Kotler, 2014).

## 2.2 Marketing Alimentar

A indústria agroalimentar tem investido muito em marketing todos os anos, devido, por um lado, à possibilidade de utilização de diversos canais de distribuição de produtos, e, por outro, devido à competitividade dentro do setor das indústrias agroalimentares. Além disso, os produtos alimentares são bens de compra repetitiva e sobre os quais as opiniões dos consumidores podem ser alteradas rapidamente. (ARS Norte, n.d.).

O marketing alimentar envolve, geralmente, as mesmas técnicas e abordagens gerais de marketing aplicadas a outros tipos de produtos e serviços. Na comercialização de produtos e bens alimentares, conceitos como testes de mercado, segmentação de clientes, *branding*, diferenciação, competitividade ou estratégia de entrada no mercado, são altamente relevantes. Além disso, o marketing alimentar, envolve outros tipos de desafios, como lidar com produtos perecíveis cuja qualidade e disponibilidade variam em função das condições de produção e colheita (Ackerman et al., 2003).

As variáveis do marketing-*mix* podem ser definidas como os parâmetros que influenciam o comportamento do consumidor. No contexto alimentar, os quatro principais parâmetros são o próprio produto - geralmente definido como o produto físico, incluindo a sua embalagem e marca - todos os tipos de comunicação, o canal de distribuição adotado para vender o produto e o seu preço (Shepherd & Raats, 2006).

A qualidade alimentar é um dos fatores decisivos no momento de escolha do produto. Atualmente, a qualidade alimentar na ótica do consumidor é avaliada segundo as

suas características sensoriais, a sua relação com as questões de saúde e nutricionais, a sua conveniência e o modo de produção. A qualidade sensorial, e principalmente o sabor, talvez seja o aspeto de qualidade mais importante. A saúde, tanto a nível nutrição como de segurança, tornou-se também um dos fatores mais importantes na decisão de compra do consumidor. A conveniência, não só em preparação, mas também na forma de compra, armazenamento, consumo e na forma de preservação, é um aspeto de qualidade cuja a importância tem vindo a aumentar. Finalmente, certas características do processo, como a Agricultura Biológica, o bem-estar animal e a ausência de OGM são percecionados como fazendo parte da qualidade por alguns consumidores (Shepherd & Raats, 2006).

A embalagem é, tal como a qualidade, uma característica do produto e constitui o principal meio de comunicação entre o produto e o consumidor, sendo por isso, minuciosamente planeada de forma a influenciar o consumidor no momento da compra. Deverá apresentar-se como um forte fator de persuasão e, portanto, constituir um recurso de auxílio à venda. Todo o *design* é projetado em detalhe para alcançar este objetivo: cores, ilustrações, tamanho, material e informações fornecidas refletem as preferências do segmento de mercado trabalhado pela empresa (Scagliusi et al., 2005). Todas estas características particulares de cada embalagem, permitem ao consumidor inferir a qualidade do produto contido nelas, e assim, influenciar a sua decisão (Shepherd & Raats, 2006).

A sua principal função consiste na proteção do conteúdo desde da linha de produção até ao consumo final. No que concerne à influência como fator auxiliar na venda de produtos alimentares, destacam-se as seguintes funções (Scagliusi et al., 2005).

- Identificação do conteúdo e da marca da empresa;
- Exibição do conteúdo, seja por ilustrações externas ou por transparência do material empregado;
- Provisão de informações pertinentes quanto ao produto, como o valor nutricional, prazo de validade, sugestões de uso, formas de conservação e meios de contactar a empresa;
- Facilidade no manuseio e utilização final (abertura, modo de fechar, separação, preparo e facilidade ao servir);



### 2.2.1 Marketing Nutricional

Atualmente, há uma maior percepção que a adoção de determinados estilos de vida pode ser prejudicial à saúde. Assim, as empresas agroalimentares e os profissionais de marketing têm-se focado cada vez mais no conteúdo nutricional dos produtos, para assim, conceberem produtos e serviços que atendam às expectativas e necessidades do consumidor.

Esta nova estratégia de marketing, que põe o consumidor em contato com as diferenças de carácter nutricional dos produtos, é denominada marketing nutricional (Scagliusi et al., 2005).

O marketing nutricional consiste na diferenciação dos produtos de acordo com o seu conteúdo nutricional, e é efetuado de diversas formas pelas empresas de produtos alimentares. A descrição do conteúdo energético e nutricional do alimento nos rótulos dos produtos alimentares, consiste numa das mais importantes formas de aplicação do marketing nutricional. Assim, a rotulagem alimentar tem ganho particular importância nas estratégias de comunicação das empresas, sobretudo quanto ao possível destaque para atributos benéficos à saúde. (Scagliusi et al., 2005).

O rótulo deve fornecer todas as informações que permitam ao consumidor conhecer o produto e fazer escolhas conscientes, existindo informações que têm um carácter obrigatório e outras que são opcionais (Shepherd & Raats, 2006).

O Regulamento (UE) N.º 1169/2011 do Parlamento Europeu e do Conselho, define as doze menções obrigatórios na rotulagem alimentar, no n.º 1 do artigo 30.º:

1. Denominação do género alimentício
2. Lista de ingredientes
3. Ingredientes ou auxiliares tecnológicos ou derivados de uma substância ou produto que provoquem alergias ou intolerâncias
4. Quantidade de determinados ingredientes ou categorias de ingredientes
5. Quantidade líquida do género alimentício
6. Data de durabilidade mínima ou data-limite de consumo
7. Condições especiais de conservação e/ou as condições de utilização
8. Nome ou a firma e o endereço do operador da empresa do setor alimentar
9. País de origem ou o local de proveniência
10. Modo de emprego
11. Título alcoométrico

## 12. Declaração nutricional

O conteúdo da declaração nutricional obrigatória inclui os cinco elementos que constam na Tabela 2.1.

**Tabela 2.1: Declaração nutricional obrigatória**

Valor energético	Kj e Kcal
Lípidos e ácidos gordos saturados	<b>g</b>
Hidratos de carbono e açúcares	<b>g</b>
Proteínas	<b>g</b>
Sal	<b>g</b>

**Fonte: Adaptado de (Real et al ., 2017)**

A presença de alegações nutricionais nos rótulos dos produtos alimentares constitui uma importante ferramenta do marketing nutricional. A sua existência implica que o produto possui características nutricionais específicas, facilitando a perceção de qualidade por parte do consumidor e ajudando, por isso, na decisão de compra.











É definido no n.º 2 do artigo 2.º do Regulamento (CE) Nº 1924/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho, alegação, como “qualquer mensagem ou representação, não obrigatória nos termos da legislação comunitária ou nacional, incluindo qualquer representação pictórica, gráfica ou simbólica, seja qual for a forma que assuma, que declare, sugira ou implique que um alimento possui características particulares” e alegação nutricional, como “qualquer alegação que declare, sugira ou implique que um alimento possui propriedades nutricionais benéficas particulares devido”:

- a) À energia (valor calórico) que i) fornece; ii) fornece com um valor reduzido ou aumentado; iii) não fornece, e/ou
- b) Aos nutrientes ou outras substâncias que i) contém; ii) contém em proporção reduzida ou aumentada iii) não contém

## 2.3 Marketing Digital

As empresas da indústria tecnológica têm assumido uma posição cada vez mais preponderante nos últimos anos, tanto a nível mediático, como a nível de poder económico (Jandal, 2014).

Segundo dados da consultora de marcas globais Interbrand (2006), no ano de 2006, três marcas do sector tecnológico marcavam presença no top 10 do *ranking* das marcas mais valiosas do mundo e apenas uma constava nos três primeiros lugares (Figura 2.1). A marca de bebidas Coca-cola liderava este *ranking*, seguida da Microsoft, a empresa do setor tecnológica mais bem cotada.

2006 Rank	Brand	Sector	Change in Brand Value	Brand Value ↓
01		Beverages	-1%	67,000 \$m
02		Technology	-5%	56,926 \$m
03		Business Services	+5%	56,201 \$m
04		Diversified	+4%	48,907 \$m
05		Technology	-9%	32,319 \$m
06		Technology	+14%	30,131 \$m
07		Automotive	+12%	27,941 \$m
08		Media	+5%	27,848 \$m
09		Restaurants	+6%	27,501 \$m
10		Automotive	+9%	21,795 \$m










**Figura 2.1: *Ranking Best Global Brands 2006* da Interbrand**

Fonte: (Interbrand, 2006)

Passados onze anos, verificam-se mudanças no *ranking Best Global Brands* da Interbrand. Na Figura 2.2, referente ao top 10 das marcas mais valiosas do mundo do ano 2017 (Interbrand, 2017), constam cinco marcas tecnológicas, sendo que o *ranking* é liderado por três delas.

No *ranking* de 2017 destaca-se a entrada de quatro marcas do setor tecnológico, relativamente a 2006. Em 2006, a Samsung ocupava a posição número vinte, a Google a posição número vinte e quatro, a Apple a posição número trinta e nove, enquanto que o

Facebook, havia sido fundando há apenas dois anos, e por isso não aparecia se quer no top 100.

2017 Rank	Brand	Sector	Change in Brand Value	Brand Value
01		Technology	+3%	184,154 \$m
02		Technology	+6%	141,703 \$m
03		Technology	+10%	79,999 \$m
04		Beverages	-5%	69,733 \$m
05		Retail	+29%	64,796 \$m
06		Technology	+9%	56,249 \$m
07		Automotive	-6%	50,291 \$m
08		Technology	+48%	48,188 \$m
09		Automotive	+10%	47,829 \$m
10		Business Services	-11%	46,829 \$m

**Figura 2.2: Ranking Best Global Brands 2017 da Interbrand**

**Fonte: (Interbrand, 2017)**

Esta alteração de posições do *ranking* de 2006 para o *ranking* 2017, é explicado devido à valorização económica das empresas do ramo tecnológico neste espaço de onze anos. Todas as marcas tecnológicas presentes no top 10 de 2017 experimentaram um aumento dos respetivos valores de marca comparativamente a 2006: 1917,02% para a Apple, 247,88% para a Samsung, 40,53% para a Microsoft e 1044,98% para a Google.

Face a estes valores é inegável a importância que a tecnologia assume, atualmente, nas nossas vidas, bem como no panorama económico e social. As plataformas, dispositivos e sistemas operacionais que estão a ser desenvolvidos por estes gigantes da tecnologia estão a mudar a maneira como interagimos entre nós e com o mercado envolvente (Jandal, 2014). Existem, atualmente, 3,6 bilhões de internautas, o que corresponde a 47% da população mundial (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016)

Esta nova realidade tecnológica em que vivemos transformou por completo o marketing. Para os consumidores, existe uma maior oferta de produtos, serviços e preços, provenientes de fornecedores diferentes, e uma maneira mais conveniente de escolher e comprar itens. Há também uma grande variedade de plataformas de tecnologia, desde *desktops* e *laptops*, até *smartphones* e *tablets* que os utilizadores podem utilizar no processo de escolha e compra de produtos ou serviços. Para as organizações, as novas

plataformas tecnológicas oferecem a oportunidade para se expandirem para novos mercados, oferecer novos serviços, aplicar novas técnicas de comunicação *online* e competir em pé de igualdade com as grandes empresas. Para aqueles que trabalham dentro destas organizações, a era digital oferece a oportunidade de desenvolverem novas habilidades e usarem essas novas ferramentas para melhorar a competitividade da empresa (Chaffey & Smith, 2012).

Segundo Keller e Kotler (2009), urge a necessidade de adaptação a um cenário de negócios mais inclusivo, horizontal e social. O mercado está a tornar-se mais inclusivo. As redes sociais eliminaram as barreiras geográficas e demográficas, permitindo que as pessoas se conectem e comuniquem em todo o lado e que as empresas possam inovar por meio da colaboração entre si. Os clientes estão-se a tornar mais orientados horizontalmente. Estão mais cautelosos com as comunicações de marketing das marcas e confiam cada vez mais no fator-F (*friends, families, fans e followers*). Finalmente, o processo de compra do cliente está a tornar-se mais social do que anteriormente. O consumidor presta mais atenção ao seu círculo social na tomada de decisões. Procuram conselhos e avaliações, tanto *online* quanto *offline*.

Esta nova era digital cria um conjunto de desafios para os profissionais de marketing lidarem, um dos quais é interação *online* versus interação *offline*. Ambos devem coexistir e ser complementares, com um objetivo comum de oferecer uma experiência superior ao cliente. Além disso, há um paradoxo do consumidor informado versus o consumidor distraído. Mesmo que a conectividade forneça aos consumidores informações abundantes, os clientes também se tornam excessivamente dependentes das opiniões dos outros, que geralmente superam as preferências pessoais. Por fim, com a conectividade, são criadas enormes oportunidades para as marcas ganharem críticas positivas. Ainda assim, pode atrair, também, críticas negativas, o que pode não ser necessariamente mau, visto que as críticas negativas promovem, geralmente, críticas positivas, como forma de resposta (Kotler & Keller, 2009).

Jovens, mulheres e internautas são considerados, segundo Keller e Kotler (2009), como os principais segmentos de clientes da atualidade. Os jovens são os primeiros a adotar os novos produtos e tecnologias. São também os criadores de tendências, mas são fragmentados quanto às tendências que seguem. Como colecionadores de informações e compradores abrangentes, as mulheres são, simultaneamente, gerentes domésticas, o diretor financeiro, o gerente de compras e o gerente de ativos. Por fim, os internautas são conectores sociais, pois conectam-se, conversam e comunicam com os seus amigos via

*online*. Juntos, jovens, mulheres e internautas detêm a chave do marketing na economia digital.

Assim, o marketing digital e a tecnologia são, atualmente, dois componentes essenciais na estratégia de qualquer grande empresa. Deste modo, urge que a empresa multiplique, de maneira criteriosa, a sua presença *online*. E à medida que cada nova tendência digital surja, os negócios que melhor se lhe adaptam e fazem com que funcione para eles, estão a ganhar competitividade em relação às empresas concorrentes (Jandal, 2014).

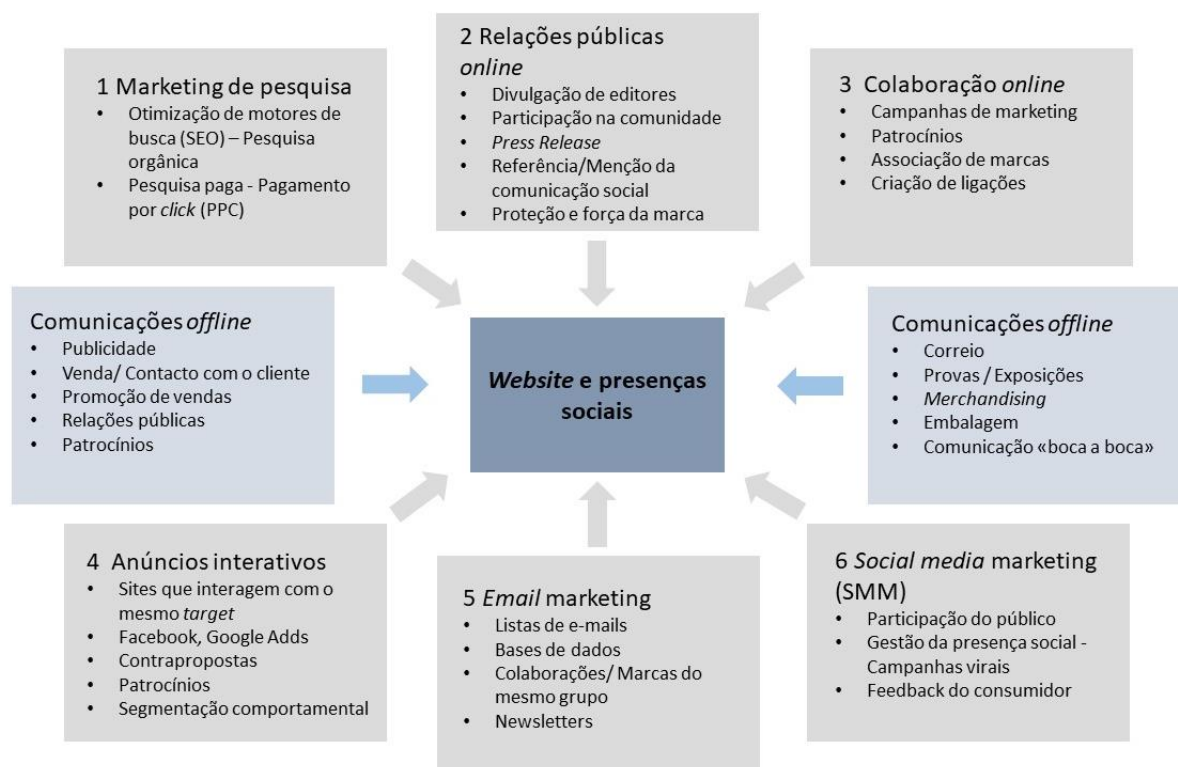
Uma estratégia de marketing digital é então necessária para fornecer uma orientação consistente para as atividades de marketing *online* de uma organização, de modo a que elas se integrem noutras atividades de marketing e que tenham resultados de acordo com os objetivos gerais da empresa (Chaffey & Smith, 2012).

Uma parte crucial no planeamento de qualquer estratégia de marketing digital consiste na identificação de metas e objetivos. Para a maioria das empresas, essas metas e objetivos são divididas em três categorias: geração de *leads*, reconhecimento de marca e retenção de clientes (Jandal, 2014).

- **Geração de leads** – consiste no ganho de clientes, e é um processo especialmente importante para *startups* ou para empresas sem audiência ou clientes. Estratégias digitais que se destacam nas gerações de *leads* incluem exibições de anúncios, publicidade de pesquisa paga (PPC) e otimização para motores de busca (SEO).
- **Reconhecimento de marca** – assegura que potenciais clientes estão conscientes do negócio e dos produtos que a empresa tem para oferecer. O marketing de conteúdo e a exibição de anúncios são duas excelentes estratégias que, quando combinadas e corretamente executadas, podem resultar num aumento incrível do reconhecimento da marca.
- **Retenção de clientes** – fidelizar os clientes é uma estratégia que permite obter sucesso nos negócios. Se uma marca não for acessível ou não estiver disposta a interagir com os clientes a empresa corre o risco de perder potenciais clientes e reter menos clientes atuais. Ser transparente com o consumidor é uma ótima forma de criar uma boa relação com os clientes atuais e futuros. Marketing de conteúdo, marketing social e por *e-mail* são

estratégias muito eficazes que podem ser utilizadas para melhorar a capacidade geral de reter clientes.

Existem muitas ferramentas de comunicação *online* que os profissionais de marketing devem ter atenção como parte da sua estratégia de comunicação ou como parte do planeamento de uma campanha de marketing *online*. Para auxiliar no planeamento, Chaffey e Smith (2012), recomendam que essas ferramentas de marketing *online* sejam divididas em seis grupos principais, representados na Figura 2.3.



**Figura 2.3: Principais ferramentas de comunicação *online* e *offline***

Fonte: Adaptado de (Chaffey & Smith, 2012)

### 3. Empresa Paladar Pronto: Análises Interna e Externa

#### 3.1 Análise Interna

##### 3.1.1 Caracterização da Empresa

A Paladar Pronto, Lda., é uma microempresa nacional do ramo alimentar que fornece refeições pré-preparadas congeladas e nutricionalmente equilibradas. Opera apenas em Portugal, e conta, atualmente, com 34 produtos diferentes que se encontram agrupados por seis categorias: refeições de peixe, refeições de carne, refeições *veggie*, *grab & snack*, acompanhamentos e sopas.

A empresa produz refeições saudáveis. Mais especificamente, refeições saudáveis congeladas. Um tipo de produto pouco explorado no mercado nacional, que procura acompanhar as novas tendências alimentares saudáveis e, por outro lado, proporcionar maior conveniência ao consumidor através do processo de ultracongelação.

A Paladar Pronto foi fundada em setembro de 2015, começou a operar em 2016 e a equipa é composta, atualmente, pelos dois fundadores e responsáveis pelo Departamento Financeiro e Comercial da empresa, uma Engenheira de Segurança Alimentar e a uma Técnica de Nutrição (Figura 3.1).

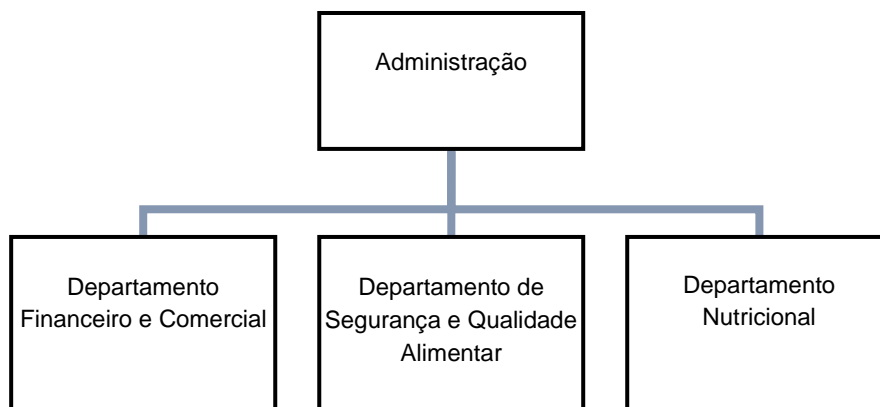


Figura 3.1: Organograma da empresa

A sede da empresa localiza-se em Carnaxide, região de Oeiras. Aqui, é realizado todo o trabalho administrativo e logístico, desempenhado por duas pessoas. Por existir um número reduzido de trabalhadores, existem determinadas atividades/funções que são muito pouco exploradas, nomeadamente o marketing. Assim, e para colmatar esta falta de pessoal, a empresa recorre à contratação de estagiários que tenham formação para área pretendida.



A confeção das refeições é realizada em regime de *outsourcing* numa cozinha em Lisboa. É também, aqui, que é efetuado o processo de ultracongelação dos produtos, bem como o processo de embalagem e selagem dos mesmos. Após o embalagem, os produtos são acondicionados em sacos térmicos que posteriormente são colocados na câmara de conservação de congelados (10,2m<sup>2</sup> (ext.); 8,96m<sup>2</sup> (int.) (Figura 3.2).



**Figura 3.2: Saco térmico e câmara de congelação**

Todo o processo de rotulagem e loteamento é realizado na sede da Paladar Pronto, em Carnaxide. A empresa possui as máquinas de impressão de rótulos necessárias (Figura 3.3), e o design dos mesmos, é desenvolvido por um dos trabalhadores.



**Figura 3.3: Máquina de rotulagem**

Para a todo o processo de faturação, encomendas e contabilidade a empresa recorre ao software PHC CS.

*“A Paladar Pronto nasceu da vontade de mostrar que é possível comer de forma saudável sem abrir mão do prazer de comer bem. Nasceu da paixão dos fundadores pela alimentação saudável, pela alimentação para desportistas, pela paixão de comer bem. Nasceu para mostrar que comida congelada pode ser saborosa, saudável e equilibrada.”* (Paladar Pronto, 2016)<sup>1</sup>

*Assim, é missão da Paladar Pronto “oferecer refeições caseiras congeladas, confeccionadas como em casa, verdadeiramente saborosas, para consumidores exigentes com necessidades específicas”.* (Paladar Pronto, 2016)

*A visão da marca consiste em “ser a marca de referência dos consumidores em refeições caseiras congeladas. Era reconhecida pela oferta de propostas diferenciadoras com qualidade e sabor apaladado, satisfazendo as necessidades específicas e nutricionais dos seus clientes.”* (Paladar Pronto, 2016)

*A empresa tem como valores a “diferenciação/variedade, sabor/paladar, qualidade, praticidade/tempo, garantia, confiança, nutrição equilibrada/saúde e bem-estar, ambição e competência, orientação para o cliente”.* (Paladar Pronto, 2016)

### 3.1.2 Política de Qualidade e Segurança Alimentar

A Paladar Pronto reconhece que uma sólida Política de Qualidade e Segurança Alimentar é um instrumento fundamental da sua estratégia e, como tal, um fator de sucesso para as suas operações. (BIOTRAB, 2015).

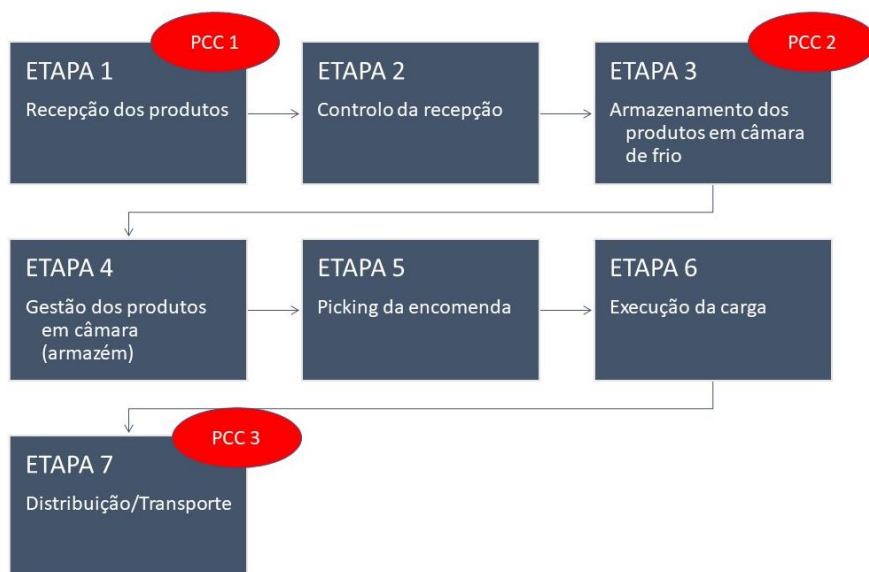
Ciente da necessidade de enquadrar a empresa na legislação vigente – Regulamento (CE) Nº 852/2004 de 29 de abril do Parlamento e Europeu e do Conselho – a empresa deu início à implementação do Sistema de Segurança Alimentar/HACCP, de modo a assegurar a salubridade e qualidade dos produtos comercializados.

Um dos componentes essenciais de um plano HACCP consiste na determinação dos pontos críticos de controlo. O fluxograma geral do plano de HACCP da Paladar Pronto encontra-se representado na Figura 3.4, onde é possível verificar que foram determinados

---

<sup>1</sup> [www.paladarpronto.pt](http://www.paladarpronto.pt). Acedido a 18/05/18

três pontos críticos de controlo nas sete etapas que constituem todo o processo de armazenamento, manuseamento e transporte dos produtos na sede da empresa.



**Figura 3.4: Fluxograma geral do plano de HACCP**

**Fonte: Adaptado de (BIOTRAB, 2015)**

Por se tratarem de produtos congelados, o controlo de temperatura apresenta-se como um pré-requisito do plano de HACCP, assim como um ponto crítico de controlo do mesmo.

O frio é o fator que controla a proliferação microbiana e as reações enzimáticas. Com o objetivo de manter as suas mercadorias nas melhores condições possíveis a Paladar Pronto possui um rigoroso controlo de temperatura. O plano de controlo de temperaturas indica todos os equipamentos onde deve haver monitorização de temperaturas: equipamentos de frio (câmaras de congelação). (BIOTRAB, 2015)

A congelação dos produtos deve ser realizada entre os -18 e -25°C. Estas temperaturas permitem reduzir e/ou inibir o crescimento de microrganismos e consequentemente aumentar e melhorar a conservação dos produtos alimentares.

As temperaturas dos produtos Paladar Pronto são monitorizadas duas vezes por dia, sendo efetuado um registo durante o período da manhã (à entrada do serviço) e outro no período da tarde (antes da saída). Este registo permite o controlo das condições de armazenamento dos produtos, bem como das condições de funcionamento do próprio equipamento.

### 3.1.3 Oferta Atual da Empresa

A empresa Paladar Pronto tem uma gama alargada de refeições saudáveis congeladas. Atualmente existem 34 produtos diferentes que se agrupam em: refeições cárneas, pratos de peixe, produtos vegetarianos, produtos sem glúten, produtos sem lactose, snacks, acompanhamentos e sopas.

Os produtos que compõem a gama têm em comum as seguintes características:

- ✓ São confeccionados sem qualquer tipo de gordura hidrogenada

A hidrogenação industrial dos óleos vegetais consiste num processo amplamente comercializado para produzir gorduras sólidas. As gorduras resultantes são denominadas de gorduras hidrogenadas e caracterizam-se, além da sua nova estrutura sólida, pela maior presença dos prejudiciais ácidos gordos *trans* (Dhaka et al., 2011). Estes, estão associados a uma maior prevalência de doenças cardiovasculares, assim como ao aparecimento de doenças/complicação clínicas como o cancro da mama, o encurtamento do período de gravidez ou distúrbios do sistema nervoso e da visão em bebés (Dhaka et al., 2011). Assim, a ingestão de gorduras *trans* deve ser tão baixo quanto possível (<1% da ingestão total de energia, o que equivale a menos de 2g/dia) (nutrimento, 2015).

- ✓ Não apresentam nenhum tipo de corantes, conservantes ou intensificadores de sabor

Os intensificadores de sabor, corantes e conservantes são considerados, segundo a o Regulamento (CE) Nº 1333/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho como aditivos alimentares. São considerados como aditivos “*substâncias que não são consumidas habitualmente como géneros alimentícios em si mesmas, mas que são intencionalmente adicionadas aos géneros alimentícios para atingir determinado objetivo tecnológico descrito no presente regulamento, como, por exemplo, a conservação dos géneros alimentícios.*”

Os aditivos alimentares são parte integrante do sistema alimentar moderno, mas estudos de mercado demonstram que a maioria dos europeus preocupa-se com o efeito destes compostos na saúde do consumidor (Mephram, 2011).

De acordo com Millstone e Lang (2008), através da realização de inquéritos a cidadãos europeus, foram colocadas questões sobre aproximadamente 200 aditivos alimentares, os quais, para certos consumidores, são causadores de intolerância aguda ou reações alérgicas, ou aumentam significativamente os riscos de danos a longo prazo, aumentando a probabilidade de aparecimento de determinadas doenças como o cancro.

- ✓ São confeccionados sem a adição de qualquer tipo de açúcar

Diversos ensaios clínicos e estudos epidemiológicos demonstram que o consumo excessivo de açúcar está associado à prevalência de dislipidemias, hiperuricemia, obesidade, diabetes *mellitus*, hipertensão e doenças cardiovasculares (Yang et al., 2014).

Face aos problemas associados à ingestão de açúcar em excesso, o *Institute of Medicine* (IOM), uma organização não governamental americana sem fins lucrativos, recomenda que o consumo de açúcar simples adicionado à nossa alimentação represente menos de 25% do total de calorias diárias ingeridas (Yang et al., 2014), enquanto que a Organização Mundial de Saúde (OMS) recomenda menos de 10%. De preferência deve aproximar-se dos 5% (World Health Organization, 2015).

A Organização Mundial de Saúde (2015) revela, que 25% das necessidades energéticas diárias das crianças portuguesas são colmatadas com o consumo de açúcar, o que corresponde a valores cinco vezes acima dos 5% ideais, sendo da responsabilidade dos respetivos pais, alterar o atual paradigma.

- ✓ São confeccionados com moderação de sal

Segundo Farquahar et al., (2015) é possível confirmar uma associação entre a alta ingestão de sódio e aumento da pressão arterial e eventos cardiovasculares.

Uma redução no sal dietético da ingestão atual de 9-12g/dia para o nível recomendado de menos de 5-6g/dia terá efeitos benéficos importantes sobre a saúde cardiovascular, juntamente com importantes economias de custos com a saúde em todo o mundo. A Organização Mundial da Saúde (2015) recomendou fortemente reduzir o consumo de sal na dieta como uma das ações prioritárias para enfrentar a crise global de doenças não transmissíveis e instou os países membros a tomar medidas para reduzir o consumo de sal na população.

- ✓ São submetidos a um processo de ultracongelação logo após a confeção

A ultracongelação é uma técnica industrial que envolve o arrefecimento agressivo e rápido (de alguns minutos a, no máximo, uma hora), sujeitando os alimentos a temperaturas de -30 a -50 ° C, até a temperatura do núcleo do produto atingir -18 ° C. Com este processo, a água contida nas células é finamente cristalizada. A morte de células e a proliferação de microrganismos são limitadas. As células ficam adormecidas como resultado da baixa temperatura. Assim, os produtos tratados mantêm sua frescura, texturas e sabores, bem como os nutrientes essenciais e as vitaminas (Hengel, 2013).

A principal diferença entre a congelação convencional e a ultracongelação reside no tempo necessário de congelação dos produtos. A primeira consiste numa técnica que envolve um abaixamento lento da temperatura (mais de 24h), enquanto que o processo de ultracongelação é executado em cerca de uma hora. Assim, devido ao demorado tempo envolvido no processo da congelação convencional, verifica-se a formação de grandes cristais de gelo. Isto resulta em possíveis rompimentos das paredes celulares dos alimentos e na evaporação dos compostos mais voláteis. Pode envolver também a desorganização dos tecidos estruturais e, conseqüentemente, reações enzimáticas e não enzimáticas que alteram as texturas e sabores dos produtos alimentares. Os alimentos tendem, também, a desidratar-se (Hengel, 2013).

Importa ainda apresentar as características que diferenciam as diferentes linhas de produtos da gama da Paladar Pronto.

- Vegetariano – Produtos destinados a pessoas que privilegiam uma dieta alimentar sem adição de carne ou peixe.
- Fonte de Proteína – Produtos que apresentam, pelo menos, 12% do valor energético em proteína.
- Sem Lactose – Produtos confeccionados sem adição de produtos lácteos.
- Sem Glúten – Produtos confeccionados sem adição de produtos que contenham glúten.
- Baixo em Gordura – Produtos que contenham menos de 3g de gordura por 100g de produto.
- Calorias – Produtos que contenham menos de 50g de hidratos de carbono por dose.
- Baixo Índice Glicémico – Produtos com índice glicémico igual ou inferior a 55.

Os produtos Paladar Pronto parecem, assim, responder às principais tendências alimentares mundiais. Segundo o relatório “We are What We eat” (Nielsen, 2015), os consumidores procuram produtos frescos, naturais e minimamente processados. Dão igualmente importância aos ingredientes benéficos que ajudam a combater doenças e promover a saúde. Os atributos de saúde são mesmo os mais importantes para o mercado do consumidor emergente, que são também, os que estão dispostos a pagar mais por produtos que promovam a saúde e bem-estar.

Segundo o relatório da Nielsen (2015), os alimentos mais desejados pelo consumidor são os frescos, naturais e minimamente processados. Os alimentos com todos os ingredientes naturais e aqueles que são isentos de organismos geneticamente modificados (OGMs) são considerados os mais importantes. O consumidor também considera muito importante a ausência de corantes artificiais e de intensificadores de sabor, e aprecia os produtos alimentares baseados em frutos e vegetais. Os produtos funcionais que providenciam benefícios, quer seja por redução do risco de doenças, quer seja por promover uma boa saúde, são, também, cada vez mais apreciados e procurados pelo consumidor. Atributos como o teor de fibra, proteína, cálcio, vitaminas ou minerais são sempre referidos como dos mais importantes por parte do consumidor. Cerca de um terço dos entrevistados dizem ser muito importante que os alimentos sejam pobres em colesterol (38%), sal (33%), açúcar (32%) e gordura (30%). Além disso, cerca de um quinto dos consumidores (21%) considera muito importante a ausência de glúten nos alimentos.

*“There is a tremendous opportunity for food manufacturers and retailers to lead a healthy movement by providing the products and services that consumers want and need,” relatou Susan Dunn, vice-presidente executiva dos Serviços Globais Profissionais da Nielsen. “While diet fads come and go over time, innovative, back-to-basics foods that taste good, are easy to prepare and provide healthful benefits will have staying power...”* (Nielsen, 2015, p.3). A Paladar Pronto parece inserir-se neste conjunto de empresas que procura aproveitar este movimento global de adoção de um regime alimentar que providencie benefícios para a saúde do consumidor.

### 3.1.4 Preços

O preço de mercado dos produtos Paladar Pronto é determinado tendo em conta os preços de mercado da concorrência. Por concorrência, foram consideradas, pela empresa, as marcas de refeições pré-preparadas congeladas e os restaurantes.

A definição abrangente de concorrência deve-se ao facto de ser difícil encontrar, no mercado nacional, uma marca de refeições congeladas que apresente nos seus produtos características nutricionais iguais ou semelhantes aos apresentados pelos produtos Paladar Pronto.

Muitas marcas de refeições prontas congeladas presentes nas grandes superfícies do comércio alimentar, utilizam, por norma, matérias-primas de fraca qualidade nutricional, podendo, assim, reduzir bastante os custos de produção. A Paladar Pronto caracteriza-se,

como foi dito, pela qualidade final dos seus produtos: qualidade sensorial, mas, essencialmente, nutricional. Recorre a matérias-primas que promovem a saúde e bem-estar do consumidor com o consequente aumento dos custos de produção que se refletem no preço final.

Dito isto, muitas marcas de refeições prontas congeladas utilizam gorduras pouco saudáveis, como as gorduras hidrogenadas, que, em si, têm um preço inferior ao das gorduras não hidrogenadas. A Paladar Pronto opta pela utilização de gorduras não hidrogenadas, como o azeite, o que encarece o custo de produção.

Procedeu-se, também, à comparação do PVP (preço de venda ao público) com o preço de refeições em vários estabelecimentos de restauração.

Assim, o objetivo da Paladar Pronto consiste em oferecer produtos que apresentem um preço de venda ao consumidor superior ao das refeições baratas e pouco saudáveis vendidas nas cadeias de distribuição alimentares, e inferior aos preços praticados pelos restaurantes. Na Tabela 3.1 encontra-se esquematizado o custo médio de produção, o preço médio de venda a retalho e o preço médio de venda ao público dos produtos Paladar Pronto.

**Tabela 3.1: Preços médios dos produtos Paladar Pronto**

	<b>Acompanhamentos</b>	<b>Sopas</b>	<b>Pratos principais</b>
<b>Custo médio de produção (€)</b>	0,62	0,78	1,90
<b>Preço médio de venda a retalho (€)</b>	1,21	1,26	3,16
<b>Preço médio de venda a público (€)</b>	2,00	1,98	5,03

Através da análise da Tabela 3.1, verificamos que o a Paladar Pronto apresenta uma margem sobre os custos de produção de 3,13€ por prato principal, uma margem sobre os custos de produção de 1,20€ por sopa e uma margem sobre os custos de produção de 1,38€ por acompanhamento.



### 3.1.5 Desempenho

Na Tabela 3.2 encontram-se apresentados os valores da faturação da empresa nos primeiros três anos de atividade.

**Tabela 3.2: Faturação anual da empresa**

	<b>Distribuição <i>online</i> em pontos de venda</b>	<b>Receita anual (€)</b>	<b>Receita anual total (€)</b>
<b>Ano 2016 (desde junho)</b>	Distribuição <i>online</i>	4.680	5.200
	Distribuição em pontos de venda	520	
<b>Ano 2017</b>	Distribuição <i>online</i>	11.480	16.400
	Distribuição em pontos de venda	4.920	
<b>Ano 2018 (previsão)</b>	Distribuição <i>online</i>	14.000	35.000
	Distribuição em pontos de venda	21.000	

### 3.1.6 Estratégia de Distribuição

A Paladar Pronto utiliza dois canais de distribuição distintos: *online* e pontos de venda. Assim, a empresa possui o CAE 47910 – Comércio a retalho por correspondência ou via Internet, e o CAE 46382 – Comércio por grosso de outros produtos alimentares, n.e.

A distribuição em pontos de venda é o canal mais importante do negócio, por apresentar maior expressão no que refere ao volume de vendas atual. No entanto, a venda de produtos através do *site*, constituiu, até ao ano de 2017, o principal meio de distribuição da Paladar Pronto.

A Paladar Pronto construiu uma plataforma *web* onde é possível a criação de conta e onde é disponibilizado toda a informação necessária sobre a empresa e sobre os seus produtos, para que o processo de escolha e compra de refeições por parte do cliente, se possa realizar da forma mais clara e rápida possível. A existência deste canal de distribuição serve, principalmente, para proporcionar maior conveniência ao consumidor no processo de compra.

A empresa apresenta uma estratégia de registo de clientes *online* que permite apresentar ações de promoção aos clientes, e dessa forma, incentivar a sua fidelização.

Este método de compra *online* permite ao consumidor usufruir de uma experiência de compra diferenciadora, pela forma de comunicação e distribuição, nomeadamente, na forma como os seus produtos se encontram expostos na sua plataforma *web*, identificados com o símbolo dos grupos de segmentos alimentares que englobam e com as informações nutricionais, de utilização e conservação que apresentam.

Com esta forma de comunicação/distribuição, que engloba não só a escolha de produtos, mas também disponibiliza informações sobre promoções e novidades nos menus, a empresa pretende informar e persuadir os seus consumidores.

A venda a retalho apresenta-se como o meio de distribuição que oferece maior volume de receitas à empresa. Os produtos são armazenados e conservados em arcas, existindo, atualmente, dez arcas ativas.

A Paladar Pronto encontra-se presente em locais criteriosamente selecionados. Locais específicos, com as suas características próprias como mercearias, lojas especializadas e hospitais da região de Lisboa.

### 3.1.7 Comunicação da Empresa

Para a comunicação da empresa foi criado um *site* onde são apresentados todos os produtos Paladar Pronto e respetivas características, ingredientes, declarações nutricionais, modos de utilização, modos de conservação e outras informações relevantes. Existe também um perfil de Facebook e um perfil de Instagram. Estas duas redes sociais apresentam-se como os dois principais meios de comunicação com o público.

Segundo a diretora da empresa, a participação em eventos de promoção da marca, resultou sempre num aumento da procura do produto por parte do consumidor. Assim, algumas das ações de promoção da marca consistiram em entrevistas em diferentes canais de comunicação, participação em eventos sobre “alimentação saudável” ou em eventos gastronómicos.

Estas pontuais intervenções da empresa, e as respetivas respostas positivas por parte dos consumidores, segundo a diretora da empresa, provam que os produtos têm grande aceitabilidade por parte do consumidor, e, portanto, um certo potencial de expansão no mercado, necessitando, no entanto, de uma forte dinamização na comunicação com o público. As páginas de Facebook e Instagram apresentam longos períodos de inatividade e a plataforma *web* encontra-se regularmente desatualizada.

## 3.2 Análise Externa

### 3.2.1 Análise Macro Ambiental – PEST

A análise PEST é uma ferramenta utilizada no marketing e consiste na análise aplicada dos seguintes fatores macroambientais; Políticos, Económicos, Socioculturais e Tecnológicos.

#### 3.2.1.1 Fatores de Natureza Política

A União Europeia tem normas rigorosas naquilo que diz respeito à segurança alimentar. Existe uma legislação exaustiva em matéria de segurança dos alimentos destinados ao consumo humano e animal, bem como em matéria da respetiva higiene.

Em 2002, foi criado o Regulamento (CE) 178/2002 que reforça as regras sobre a segurança dos géneros alimentícios e surge a EFSA (European Food Safety Authority) cujas atribuições passam por desenvolver legislação específica.

A UE gere um sistema de alerta precoce – RASFF (Food and Feed Safety Alert) para proteger os consumidores dos alimentos que não obedecem às normas europeias de segurança.

O regulamento (UE) N.º 1169/2011, relativo à prestação de informação sobre os alimentos para o consumidor, estabelece a base para garantir um elevado nível de defesa do consumidor no que se refere à informação sobre os géneros alimentícios.

Em Portugal, a ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica), além de ter por missão a fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação reguladora do exercício das atividades económicas, nos setores alimentar e não alimentar é o órgão responsável pela resposta às informações/notícias ou alertas recebidos através do Sistema de Alerta Rápido (RASFF) e outros sistemas de troca de informações no espaço europeu.

Em 2011, surge o Programa Nacional de Promoção da Alimentação Saudável (PNPAS), com a finalidade de “*melhorar o estado nutricional da população, incentivando a disponibilidade física e económica dos alimentos constituintes de um padrão alimentar saudável e criar as condições para que a população os valorize, aprecie e consuma, integrando-os nas suas rotinas diárias*” (Direção-Geral da Saúde, 2012a)<sup>2</sup>. Os cinco

---

<sup>2</sup> [www.alimentacaosaudavel.dgs.pt](http://www.alimentacaosaudavel.dgs.pt). Acedido a 02/09/18

objetivos gerais do programa são desafiantes para todos os atores e profissionais em geral e, especificamente, para a indústria agroalimentar. É referido que a indústria alimentar é uma das principais responsáveis pela oferta alimentar disponibilizada aos cidadãos e pela criação de ambientes alimentares saudáveis (Direção-Geral da Saúde, 2012b). O programa faz, entre outras, uma abordagem dos hábitos alimentares dos portugueses em números que é importante para a respetiva caracterização, que será abordada nos fatores de natureza social e cultural

### 3.2.1.2 Fatores de Natureza Económica

A indústria alimentar é considerada o maior setor de produção da União Europeia no que diz respeito ao volume de negócios e à criação de emprego. No ano de 2012, registavam-se 286 mil empresas, 4,2 milhões de empregados e um volume de vendas de 1,048 mil milhões de euros (União Europeia, 2015).

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (2016), a indústria alimentar foi em 2016 o setor de atividade que mais contribuiu para o valor total de produção vendida e serviços prestados em Portugal. Foi responsável por 13,6%, o que representa cerca de 10,6 mil milhões de euros e apresentou uma variação positiva relativamente ao ano precedente (2015) de 2,8%.

Ainda no mercado nacional, registou-se uma descida global dos preços em 2016 (-0,5%). Neste ano, os cinco principais produtos produzidos da indústria alimentar representaram 21,5% do valor da produção vendida. Entre estes, o pão foi o produto mais vendido em 2016, gerando receitas de 585 milhões de euros e representando 5,6% do total da divisão.

### 3.2.1.3 Fatores de Natureza Sociocultural

Segundo os resultados do inquérito “Global Consumer, Food, Safety and Quality” (Trace One, 2015) realizado a consumidores de 9 países (Brasil, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Suécia, Estados Unidos, Reino Unido e Espanha), a maioria dos consumidores não confia na segurança e qualidade dos alimentos que consomem. De facto, apenas 10% dos inquiridos afirmou confiar plenamente na qualidade dos produtos adquiridos.

O mesmo inquérito revela que 75% adquirem produtos com a justificação de “preços baixos”. Os produtos percebidos como de alta qualidade, só o são na medida em que a sua comercialização é acompanhada por uma promoção adequada.

O programa Nacional de Alimentação Saudável releva as características que apontam para o perfil do consumidor atual português: “Consumidores que esperam cada vez mais que a indústria disponibilize produtos alimentares saudáveis, amigos do ambiente, transparentes na informação nutricional e respeitadores dos direitos sociais das pessoas que trabalham em toda a cadeia de produção.” (Direção-Geral da Saúde, n.d.-b).

### 3.2.1.4 Fatores de Natureza Tecnológica

Relevando a importância do espaço europeu no desenvolvimento deste fator do ponto de vista de uma empresa com sede em Portugal, entendemos que é importante a ação do European Institute of Innovation & Technology enquanto entidade que pretende juntar e associar empreendedores, empresários, centros de pesquisa e universidades na partilha de saberes de âmbito tecnológico.

A indústria alimentar encontra-se em constante evolução e a tecnologia assume um papel importante neste setor. Os avanços científicos e tecnológicos permitem à indústria produzir alimentos e bebidas que respondem melhor com as necessidades do consumidor, de uma maneira segura e com processos produtivos mais sustentáveis e eficientes (Ainia Centro Tecnológico, 2015). Seguem-se alguns exemplos de avanços tecnológicos verificados na indústria alimentar.

A microencapsulação e a nanoencapsulação tratam-se de tecnologias que permitem uma conservação mais eficiente das propriedades dos produtos. Nesta técnica as substâncias são revestidas por um agente encapsulante, obtendo-se partículas com dimensões microscópicas. Os compostos bioativos ficam então protegidos de reações com outros compostos, de reações de oxidação e, inclusivamente, podem ser libertados de uma forma controlada (Ainia Centro Tecnológico, 2015).

A imagem química é uma técnica de controlo de qualidade e segurança alimentar. A sua utilização permite obter um mapa de composição (humidade, gorduras, proteína...) em tempo real. Consiste numa tecnologia baseada na visão espectral, que mostra as concentrações dos parâmetros de interesse em cada produto, permitindo o controlo de processos analíticos e deteção de imperfeições em produtos alimentares (Ainia Centro Tecnológico, 2015).

A aplicação de embalagens ativas como agentes naturais na preservação dos alimentos, constitui um dos grandes avanços tecnológicos da indústria alimentar. Este método de conservação é capaz de interagir quimicamente com o produto com o propósito de melhorar a sua vida útil e de conservar as suas propriedades sensoriais (Ainia Centro Tecnológico, 2015).

### 3.2.2 Tendências do Consumo Alimentar

Neste ponto do trabalho vai-se apresentar a informação de um estudo promovido pela FIPA (Federação das Indústria Portuguesas Agroalimentares) sobre as tendências do consumo alimentar em Portugal (Deloitte, 2018). Na Figura 3.5 são apresentadas as cinco principais tendências. A saúde e o bem-estar são duas tendências que se têm destacado nos últimos anos. Uma nova tendência é a *smart shopping* (compra inteligente) resultante do surgimento de um consumidor mais informado e participativo. A conveniência e a experiência, são duas tendências proporcionadas, essencialmente, pelo desenvolvimento tecnológico característico da era digital.



Figura 3.5: Cincos grandes tendências que estão a redefinir os hábitos alimentares do consumidor

Fonte: Adaptado de (Deloitte, 2018)

- **Smart Shopping**

O *smart shopping* pode ser definido como a tendência de investir tempo e esforço na procura de produtos e na utilização de promoções, de modo a melhorar e a economizar no processo/ato de compra. (Mano & T. Elliott, 1997).

Em Portugal, os dados recentes, mostram que, em 2015, 41% do total das vendas em FMCG (*Fast-moving Consumer Goods*) – bens de grande consumo que apresentam um custo relativamente baixo - foram realizadas em promoção e que os descontos médios nos

supermercados alcançaram, em 2016, 32% do volume de vendas, o que consiste no valor mais alto registado desde 2014 (28%).

Steve Matthesen, *Global President of Retail* da Nielsen (Nielsen, 2016)<sup>3</sup> refere que “a forte atividade promocional criou uma expectativa junto dos consumidores, que levou a que os preços baixos fossem vistos como uma regra”.

Em 2011, um *ranking* da Nielsen indicava que os “preços baixos” e as “promoções” ocupavam, respetivamente, a 18.<sup>a</sup> e a 17.<sup>a</sup> posição entre os vinte e seis atributos mais diferenciadores para a escolha de uma loja. Cinco anos depois, as respetivas posições alteraram por completo, e os “preços baixos” ocupavam então a posição número três, e as “promoções” a posição número sete no *ranking* de 2016 dos atributos mais diferenciadores para a escolha de uma loja. Até 2011, tínhamos 22% das vendas em promoção (incluindo hiper e supermercados). Hoje, temos 45% das vendas em promoção. Esta alteração de estratégia comercial das empresas deve-se ao facto de o consumidor estar viciado em preços baixos e promoções, havendo uma consequente adaptação das mesmas (Nielsen, 2017).

Ainda assim, para certos consumidores, o valor do produto começa a ganhar força comparativamente aos preços baixos. Os consumidores estão dispostos a pagar mais, caso vejam satisfeitas as suas necessidades/desejos. Cabe às marcas, exceder as expectativas do consumidor e demonstrar que o preço mais elevado é claramente justificável (Nielsen, 2016).

- **Saúde e bem-estar**

Há uma maior consciência da importância da saúde e bem-estar e uma procura por alternativas alimentares mais benéficas e com valor acrescentado (Deloitte, 2018). O consumidor tem maior acessibilidade e maior nível de conhecimento acerca de temas como nutrição e saúde, fator que conduziu à maior generalização da percepção de que cada indivíduo é responsável pelo estilo de vida que adota e, consequentemente, pela própria saúde e seleção dos alimentos que ingere (Scagliusi et al., 2005).

O estudo da Deloitte revela que em 2016, 68% dos consumidores europeus estava disposto a pagar mais por produtos que não sejam prejudiciais à saúde. Os alimentos biológicos são bastante procurados e geralmente identificados como uma solução interessante e geralmente aceite como fonte de benefícios para a saúde e bem-estar. Existe

---

<sup>3</sup> [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com). Acedido a 16/08/2018

também uma procura por alimentos com características específicas – os alimentos funcionais – que reforçam as propriedades benéficas para a saúde.

Em Portugal, 60% dos inquiridos, afirma que as preocupações com a saúde e bem-estar fazem parte do seu quotidiano e das suas escolhas.

- **Confiança**

As alterações climáticas e os assuntos relacionados com o meio ambiente são temas que preocupam muito o consumidor e que cada vez mais influenciam o seu comportamento de consumo, e também, o seu modo de vida (Magazine, 2018).

O consumidor preocupa-se com a disponibilidade limitada de recursos naturais e tem maior noção do impacto social e ambiental associado às suas escolhas de consumo, valorizando as empresas que conseguem veicular esta preocupação (Deloitte, 2018).

Em 2015, 66% dos consumidores estavam dispostos a pagar mais por produtos e serviços de empresas comprometidas com as questões sociais e ambientais (responsabilidade social das empresas). Este valor, aumentou 16% face a 2013, e verifica-se, principalmente, na geração dos *Millennials*, onde 75% afirmava estar disposto a pagar mais por produtos sustentáveis, enquanto que apenas 31% da geração Z afirmava o mesmo (Deloitte, 2018).

- **Conveniência**

O novo consumidor procura diminuir o tempo despendido na concretização da compra e do consumo. Além de novas oportunidades de pagamento mais convenientes e flexíveis, procura tomar controlo do momento da compra (Deloitte, 2018).

A tendência atual aponta para a procura de produtos alimentares de formato pequeno, flexível e transportável. Os consumidores desejam produtos de preparação rápida (e.g alimentos congelados) ou refeições *take-away*. Verifica-se igualmente uma valorização das compras realizadas *online* (Deloitte, 2018).

A conveniência ganha uma crescente relevância à medida que a população envelhece e que as gerações nativas digitais chegam aos mercados de consumo (Deloitte, 2018).



Segundo o estudo da Deloitte (2018), a procura por maior conveniência traduziu-se no crescimento da *e-commerce*, na repartição das compras por diferentes pontos de venda e no *food delivery* (Tabela 3.3).

**Tabela 3.3: Dados relativos à procura de maior conveniência por parte do consumidor**

<b>Crescimento do e-commerce</b>	<b>Crescimento das lojas tradicionais e formatos de pequena dimensão</b>	<b>Food delivery</b>
Relativamente a valores globais, 25% dos inquiridos, afirmava, em 2015, ter realizado compras <i>online</i> , e 55% disse estar disposto a fazê-lo no futuro.  O crescimento da <i>e-commerce</i> foi dinamizado em grande parte pelo aparecimento das gerações nativas digitais ( <i>Millennials</i> e geração Z)	Verificou-se um crescimento de 4% do consumo em lojas tradicionais e um crescimento de 5% em supermercados de pequena dimensão. Por outro lado, verificou-se apenas um crescimento de 2% do consumo em hiper e supers de grande dimensão	A <i>food delivery</i> é um mercado que tem estado em constante crescimento nos últimos anos.  Registou-se um crescimento do mercado global do <i>food delivery</i> , entre 2011 e 2014, em média, de 3,3% por ano e estima-se, que em 2020, 58% das encomendas de refeições sejam feitas <i>online</i>

Fonte: Adaptado de (Deloitte, 2018)

- **Experiência**

A experiência associada à aquisição de um produto ou serviço tem ganho particular importância nas estratégias de marketing das empresas, como um fator de diferenciação.

Segundo a Gfk (Growth from Knowledge, n.d.), “o número de pontos de contacto e experiências entre os consumidores e as marcas está a aumentar a um ritmo sem precedentes”. O consumidor procura em qualquer ponto de contacto e/ou ponto de venda de produto, experiências únicas, diferenciadoras e relevantes. O consumidor procura mais do que adquirir simplesmente produtos: procura viver a experiência de pesquisa de compra.

Segundo o estudo da Deloitte (2018), o *layout* do ponto de venda, o serviço de atendimento, a utilização de canais de comunicação de uma forma inovadora, a criação de novos momentos de interação com as marcas e personalização do contato ao longo de toda o processo de compra, são alguns dos elementos de experiência mais valorizados. Esta tendência verifica-se, essencialmente, na geração *Miilenial*: 78% prefere gastar dinheiro numa experiência do que num produto físico; 52% compra produtos ou serviços com foco na experiência; 72% planeia aumentar os gastos em compras que lhes proporcionem memórias duradouras.

### 3.2.3 O Setor dos Alimentos Congelados em Portugal

Para enquadrar o setor dos alimentos congelados procedeu-se à recolha e análise da informação proveniente dos Estudos Setoriais DBK (Informa D&B, 2018) sobre os alimentos congelados. Estes dados dizem respeito às 40 principais empresas em termos de receitas totais.

Na Tabela 3.4 são disponibilizados os dados síntese 2016, referente ao setor dos alimentos congelados.

**Tabela 3.4: Principais indicadores económicos do setor em 2016**

Principais indicadores	
Número de empregados	5.670
Número médio de empregados por empresa	142
Faturação agregada das principais empresas (milhões de euros)	865
Exportação (milhões de euros)	567
Importação (milhões de euros)	936
Evolução recente e previsões	
Faturação agregada das principais empresas (%var. 2016/2015)	(+5,9)
Exportação em valor (%var. 2016/2015)	(+13,6)
Importação em valor (%var. 2016/2015)	(+4,0)
Previsão da evolução da faturação agregada das principais empresas (%var. 2017/2016)	(+5,2)

**Fonte: Adaptado de (Informa D&B, 2018)**

Foram contabilizados 5.670 empregados e foi determinado um número médio de 142 empregados por empresa. O volume de negócios no setor dos alimentos congelados tem mantido uma tendência de crescimento nos últimos anos. Deste modo, registou-se o valor de faturação agregada de 865 milhões de euros, o que corresponde, a um acréscimo de 5,9% comparativamente ao ano de 2015. Para o ano de 2017 prevê-se que o volume de negócios continue a crescer, estimando-se um aumento de 5,2% no valor da faturação agregada.

Em 2016 as importações tiveram um peso claramente superior comparando com as exportações (936 milhões de euros e 567 milhões de euros, respetivamente). No entanto, e tendo como referência 2015, as exportações cresceram mais (+13,6%) do que as importações (+4%) o que se traduz numa tendência para maior equilíbrio na balança comercial deste setor.

No setor dos alimentos congelados, apenas vinte e sete empresas apresentavam um quadro de pessoal superior a cinquenta trabalhadores no ano de 2015 e unicamente três empregavam mais de duzentas e cinquenta pessoas. Considerando apenas as 40 empresas em estudo, verificava-se uma clara predominância das empresas de média dimensão. (Tabela 3.5)

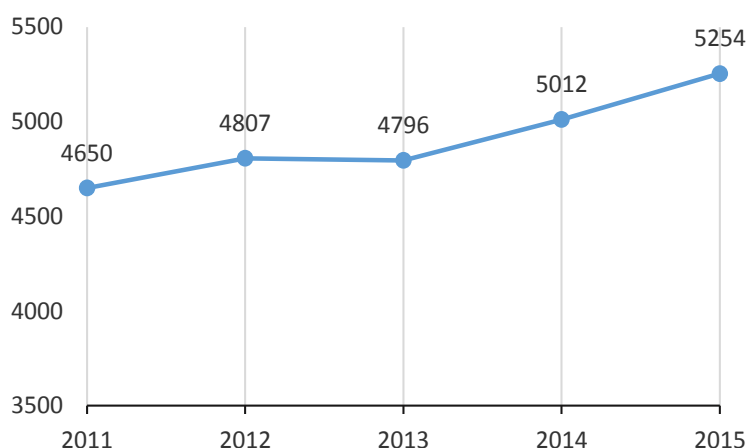
**Tabela 3.5: Distribuição do número de empresas por dimensão, 2015**

	Empresas		Empregados		Empregados/empresa
	Número	%	Número	%	
Até 10 empregados	1	2,5	4	0,1	4
De 11 a 49 empregados	12	30,0	355	6,3	30
De 50 a 250 empregados	24	60,0	2.882	50,8	120
Mais de 250 empregados	3	7,5	2.429	42,8	810
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	<b>5.670</b>	<b>100,0</b>	<b>142</b>

Fonte: Adaptado de (Informa D&B, 2018)

A Nestlé apresenta o quadro de pessoal mais amplo, situado em 2015 um total em 1.704 empregados, seguido da Fima Olá, com 416 trabalhadores, e da Pascoal & Filhos, com 309 colaboradores. Estas três empresas são, em termos de dimensão económica, denominadas de “grandes empresas”.

O volume total de emprego das principais empresas tem vindo a experimentar um crescimento gradual nos últimos anos (Gráfico 3.1).



**Gráfico 3.1: Evolução do número de empregados das principais empresas, 2011-2015**  
Fonte: Adaptado de (Informa D&B, 2018)

Em 2015, o volume total situou-se em 5.254 trabalhadores, ou seja, mais 4,8% do que em 2014. Nos anteriores três anos, o volume total de emprego experimentou um crescimento médio anual de 3,8%.

A Tabela 3.6 diz respeito à distribuição territorial das principais empresas.

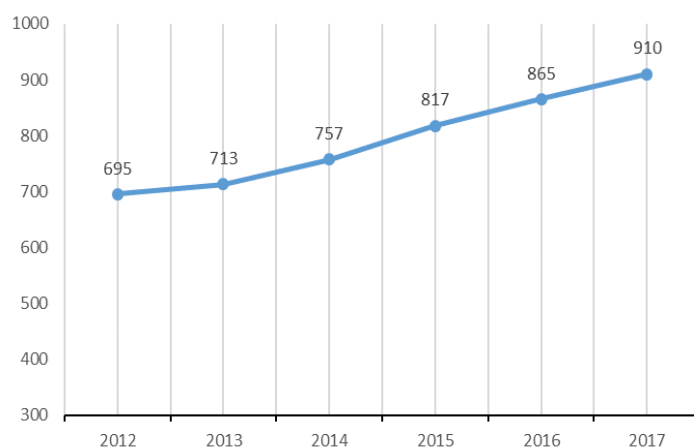
**Tabela 3.6: Distribuição das principais empresas por distrito, 2016**

Distrito	Número	%
Lisboa	7	17,5
Porto	5	12,5
Braga	4	10,0
Leiria	4	10,0
Viseu	4	10,0
Aveiro	3	7,5
Coimbra	3	7,5
Bragança	2	5,0
Santarém	2	5,0
Viana do Castelo	2	5,0
Faro	1	2,5
Madeira	1	2,5
Portalegre	1	2,5
Setúbal	1	2,5

**Fonte: Adaptado de (Informa D&B, 2018)**

Os distritos de Lisboa, Porto, Braga, Leiria e Viseu concentram grande parte das principais empresas do setor. Assim, 60% das 40 maiores empresas estão localizadas em algum destes cinco distritos.

O volume de negócios no setor dos alimentos congelados tem mantido nos últimos anos uma tendência de crescimento, como se verifica no Gráfico 3.2.

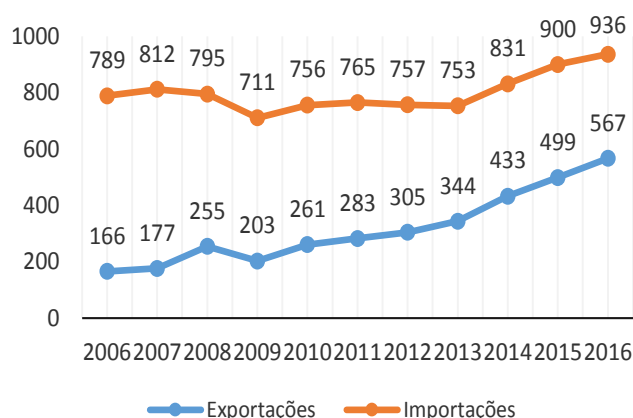


**Gráfico 3.2: Evolução da faturação agregada das principais empresas, 2012-2016 (milhões de euros)**

**Fonte: Adaptado de (Informa D&B, 2018)**

A primeira empresa em termos de faturação total é a Nestlé, com cerca de 450 milhões de euros em 2015. A Fima Olá, a Brasmar, a Pescanova, a Gelpixe e Monliz seguem nas posições seguintes, todas com receitas totais superior a 50 milhões de euros.

De acordo com o estudo realizado pela Informa D&B (2018, p.18), o volume de negócios do setor dos alimentos congelados “tem mantido nos últimos anos uma tendência de crescimento, associada ao notável dinamismo das vendas para o exterior”. Em 2016, o volume de vendas para o exterior atingiu os 567 milhões de euros, cerca de 13,6% mais do que em 2015 (Gráfico 3.3).



**Gráfico 3.3: Evolução do comércio externo, 2006-2016 (milhões de euros)**

**Fonte: Adaptado de (Informa D&B, 2018)**

As empresas nacionais que apresentam maior atividade exportadora em 2015 são a Nestlé (73 milhões de euros), a Fima Olá (52,48 milhões), a Brasmar (41,41 milhões), a Monliz (41,41 milhões), a Bonduelle (23,88 milhões), a Dardico (15,80 milhões) e a Sortegel (10,53 milhões).

A Espanha mantém-se como o mercado externo mais importante para as empresas do setor, assumindo uma quota sobre as exportações totais de 48% em 2016. Destaque também para Venezuela que se tornou no segundo destino externo de maior relevância, depois do forte crescimento de exportações registado nos últimos anos (+41% em 2016).

O país vizinho de Portugal assume também o estatuto do principal país de origem de importações. Em 2016, a Espanha contribuiu com 41% do valor total das importações, seguido da Holanda, que registou uma participação de 30%. A Índia registou uma taxa de crescimento de 11,9% em 2016, e constitui, agora, a principal origem fora da União Europeia.

### 3.2.4 Análise da Concorrência

Para análise da concorrência da Paladar Pronto foi realizado um levantamento das marcas, preços e alegações existentes nos rótulos das refeições congeladas à venda nas cinco principais empresas de distribuição alimentar a operar na região de Lisboa, com o objetivo de conhecer os produtos concorrentes aos da oferta da Paladar Pronto. O levantamento de informação foi realizado durante o mês de março e durante o mês de abril.

Foram identificadas trinta marcas de refeições prontas congeladas e quarenta e quatro produtos diferentes<sup>4</sup>. Os resultados foram organizados em tabelas.

No trabalho de levantamento das diferentes marcas não foram considerados os seguintes produtos: acompanhamentos congelados de refeições, pizzas congeladas ou sobremesas congeladas. No que respeita a congelados pré-fritos foram apenas considerados os croquetes.

A análise da Tabela 3.7 permite concluir que o atributo “marca de fabricante” apresenta uma grande influência na determinação dos preços das refeições prontas congeladas. Existe uma diferença de 1,69€ entre o preço médio das refeições congeladas com marca de distribuidor e o preço médio das refeições congeladas com marca de fabricante, existindo por isso, uma clara valorização por parte da segunda categoria de produtos.

No que respeita ao atributo alegação, este parece ter também muita influência no preço de mercado dos produtos. Verifica-se um acréscimo, em média, de 1,34€ dos preços dos produtos que apresentam alguma alegação no seu rótulo, comparativamente com os que não apresentam qualquer alegação.

**Tabela 3.7: Análise dos preços médios das refeições pré-preparadas congeladas no mercado nacional**

Preço médio das refeições congeladas	Preço médio das refeições congeladas com marca de distribuidor	Preço médio das refeições congeladas com marca de fabricante	Preço médio das refeições congeladas sem algum tipo de alegação	Preço médio das refeições congeladas com algum tipo de alegação
3,24€	1,81€	3,50€	2,38€	3,72€

---

<sup>4</sup> Para marcas que apresentam mais do que um produto disponível, foram considerados apenas dois, o produto de preço mais alto e o produto de preço inferior

A quantidade de produtos e de marcas que apresentam algum tipo de alegação é relativamente semelhante. Segundo a Tabela 3.8, 47,7% das refeições congeladas apresenta algum tipo alegação, enquanto que 50% das marcas, apresentam algum produto classificado com pelo menos uma alegação.

A alegação é uma forma de promover o produto, e quando está associada a um benefício para a saúde do consumidor, um importante atributo de diferenciação. Com a crescente preocupação da população em manter uma alimentação saudável, e tendo em conta a importância que esta assume no momento da decisão de compra do consumidor (Nielsen, 2015), é previsível um aumento do número de refeições congeladas que apresenta alegações nutricionais ou de saúde.

**Tabela 3.8: Peso de produtos e marcas classificadas com algum tipo de alegação**

% produtos que apresentam algum tipo de alegação	% marcas que apresentam algum tipo de alegação nos seus produtos
47,72	50,00

Na Tabela 3.9 encontram-se as diferentes alegações presentes nas refeições pré-preparadas congeladas à venda no mercado nacional. As regras que permitem a atribuição destas alegações encontram-se definidas no Regulamento (CE) nº. 1924/2006, no anexo do Regulamento (UE) nº. 116/2010 e no anexo do Regulamento (UE) nº. 1047/2012.

**Tabela 3.9: Alegações nutricionais presentes nas refeições pré-preparadas congeladas**

% marcas que apresentam produtos com alegação nutricional “baixo teor de açúcares”	% marcas que apresentam produtos com as alegações nutricionais “fonte de fibras”, “fonte de proteínas” ou “fonte de vitaminas”	% marcas que apresentam produtos com outras alegações nutricionais não mencionadas
3	6	10

Embora sejam mais do que conhecidos os problemas de saúde resultantes do consumo em excesso de açúcar e sal por parte da população (World Health Organization, 2015), verificou-se que apenas 3% das marcas apresentam produtos com características nutricionais que combatem o excesso de açúcar. Por outro lado, não existe uma única marca que apresente produtos com baixo teor de sal.

A oferta é também bastante limitada no que respeita à categoria de produtos que apresentam as alegações nutricionais “fontes de fibras”, “fonte de proteínas” ou “fonte de

vitaminas”. Estas alegações encontram-se em apenas 6% das marcas de refeições congeladas e são procuradas por indivíduos que se interessem pelo seu bem-estar.

Existem ainda 10% de marcas que apresentam produtos com alegações nutricionais diferentes das enunciadas, como o “alto teor em ómega 3” ou “baixo teor de gordura saturada”.

Das diferentes alegações que se encontram identificadas na Tabela 3.10, constata-se que é a alegação “vegetariano” que surge com maior frequência, o que parece acompanhar as tendências alimentares em Portugal. Um estudo realizado pelo Centro Vegetariano em colaboração com a Nielsen (Centro Vegetariano & Nielsen, 2018), revela que o número de vegetarianos em Portugal quadruplicou na última década. Atualmente, 1,2% da população portuguesa (cerca de 120 000 indivíduos), não consome carne nem peixe. Em 2003, apenas 0,3% da população se enquadrava neste grupo.

**Tabela 3.10: Outras alegações presentes nas refeições pré-preparadas congeladas**

% marcas que apresentam produtos alegação “sem gordura hidrogenada”	% marcas que apresentam produtos com alegação “sem glúten”	% marcas que apresentam produtos com a alegação “sem intensificadores de sabor”, “sem corantes” ou “sem conservantes”	% marcas que apresentam produtos com alegação “vegetariano”
6	10	22	40

Por outro lado, 22% das marcas apresentam produtos livres de intensificadores de sabor, corantes ou conservantes. Esta aposta na ausência de compostos de origem artificial por parte das empresas da Indústria Agroalimentar, deve-se à preocupação dos consumidores com os seus efeitos negativos na saúde.

A ausência de glúten apresenta-se como a terceira alegação com maior expressão na Tabela 3.10. Apresentando-se como uma doença em que é imperativo a ausência de glúten na dieta dos portadores da mesma, 10% das marcas de refeições prontas congeladas existentes em Portugal, já contam com produtos sem glúten. A doença celíaca caracteriza-se por ser uma desordem autoimune que pode ocorrer em pessoas geneticamente predispostas, onde a ingestão de glúten leva a danos no intestino delgado. A instituição de dietas sem glúten deve resultar em melhorias rápidas e muitas vezes dramáticas nos sintomas (Farrel & Kelly, 2002). Segundo dados da Associação Portuguesa de Celíacos estima-se que 1 a 3% da população portuguesa seja celíaca (Associação Portuguesa de Celíacos, n.d.).



Relativamente à alegação “sem gordura hidrogenada”, 6% das marcas apresentam produtos ausentes deste composto. Este tipo de gordura é prejudicial à saúde do consumidor, e associada ao aparecimento de problemas cardíacos ou ao desenvolvimento de cancro e diabetes (Dhaka et al., 2011). Com a crescente adoção de estilos de vida saudável por parte do consumidor, o número de marcas que apresentam produtos sem gorduras hidrogenadas, parece ser ainda reduzido, e espera-se, assim, que este valor aumente nos próximos anos.

Foram ainda contabilizados os produtos que apresentam ausência de lactose e verificou-se que o mercado nacional das refeições prontas congeladas, não apresenta, atualmente, nenhuma solução alimentar para pessoas intolerantes a produtos lácteos. A intolerância à lactose é muito comum. De fato, acredita-se que afeta cerca de 75% da população mundial. Segundo a Sociedade Portuguesa de Gastrenterologia (Rosa, 2016), mais de três milhões de portugueses são intolerantes à lactose, ou seja, cerca de 1/3 da população. Pessoas com intolerância à lactose apresentam problemas digestivos quando ingerem laticínios, o que pode ter um efeito negativo na sua qualidade de vida (Vesa et al., 2000). No que respeita a refeições prontas congeladas sem lactose a oferta é inexistente nas principais cadeias de distribuição alimentar a atuar em Portugal.

### 3.3 Análise SWOT

A análise SWOT, acrónimo de *Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*, pode ser considerada uma ferramenta que auxilia na realização de um diagnóstico estratégico de uma empresa. É reconhecida pela sua utilidade na gestão e no planeamento estratégico, mas também, devido à sua simplicidade, podendo ser aplicada a qualquer tipo de análise de cenário.

Assim, a elaboração da análise SWOT, teve como objetivo a avaliação do ambiente interno e externo, através da determinação dos pontos fortes e dos pontos fracos da Paladar Pronto e das oportunidades e das ameaças que se verificam na sua envolvente. A Tabela 3.11 visa conduzir à definição das opções estratégicas da empresa, de modo a otimizar o seu desempenho no setor dos alimentos congelados.

**Tabela 3.11: Análise SWOT da empresa Paladar Ponto**

	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Internos (Organização)</b>	<b>Pontos Fortes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gama de produtos saudáveis – conceito quase pioneiro no setor dos congelados</li> <li>Gama de produtos que responde às várias necessidades nutricionais do consumidor</li> <li>Produtos de preparação rápida e fácil</li> <li>Boa linha de produtos</li> <li>Experiência de compra diferenciadora</li> </ul>	<b>Pontos Fracos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Custo dos produtos – preço elevado da matéria-prima</li> <li>Marca pouco conhecida</li> <li>Fraca interação/comunicação com o consumidor – fraco valor de marca</li> <li>Reduzida distribuição em pontos de venda</li> <li>Recursos humanos e financeiros limitados</li> <li>Débil estrutura</li> </ul>
<b>Externos (Ambiente)</b>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crescente procura por alimentos saudáveis</li> <li>Crescente preocupação da população com o consumo de gorduras hidrogenadas</li> <li>Aumento do mercado de compras <i>online</i></li> <li>Crescimento da procura de alimentos pré-preparados</li> <li>Procura crescente por promoções</li> </ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existem cada vez mais estabelecimentos com a proposta “saudável” para os alimentos</li> <li>Maior investimento em marketing das empresas</li> <li>Importância crescente do valor da marca</li> </ul>

## 4. Plano de Marketing Para a Empresa Paladar Pronto

### 4.1 Objetivos

Os objetivos de marketing da empresa Paladar Pronto para o ano 2019 têm em conta a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças detetadas anteriormente. Para a realização deste ponto do plano de marketing recorreu-se à metodologia SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time*) (Bogue, 2005), um método que permite o estabelecimento de objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realísticos e com tempo limitado.

Os objetivos definidos são os seguintes (para o ano de 2019):

- Crescimento das vendas *online* em 25%
- Crescimento de 100% das receitas através da distribuição em pontos de venda
- Aumentar os seguidores nas redes sociais – em 10% no Instagram e 2% no Facebook

### 4.2 Estratégia de Marketing

#### 4.2.1 Segmentação

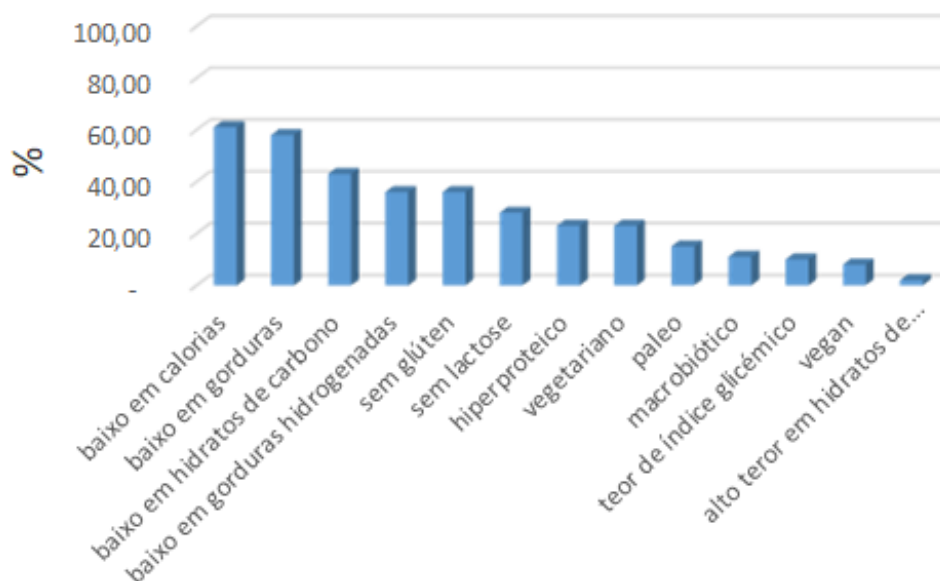
##### 4.2.1.1 Análise do Perfil Atual do Consumidor

Para a análise e descrição do perfil atual do consumidor procedeu-se à recolha de informação no sistema de armazenamento de dados da plataforma *web* da empresa. A amostra utilizada com 162 indivíduos, abrange todos os clientes registados no *site*, e os dados foram tratados com métodos estatísticos descritivos simples.

Os 162 indivíduos registados no *site* apresentam uma média de idades de 42 anos e 82% pertence ao género feminino. Apenas 41% já realizou alguma encomenda, enquanto que 81% não visita o *site* há mais de seis meses.

O subgrupo de clientes pertencentes ao género feminino e com idades compreendidas entre os 30 e os 45 anos, constitui o conjunto de indivíduos que consome mais via *e-commerce*, assumindo uma quota sobre as receitas totais *online* de 57%.

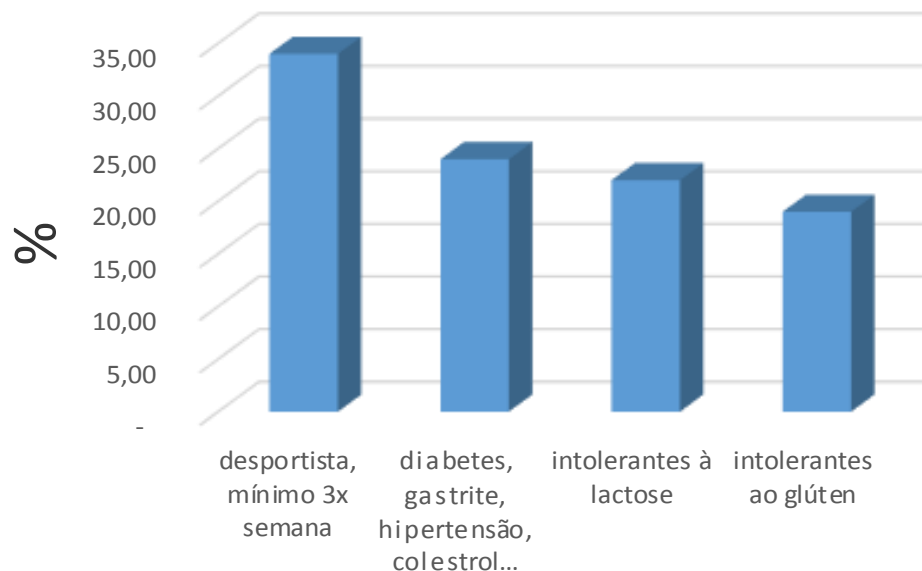
O Gráfico 4.1 e o Gráfico 4.2 dizem respeito às preferências alimentares e às preocupações alimentares do consumidor, respetivamente. Os dados foram recolhidos a partir de um inquérito de carácter opcional, que é apresentado ao consumidor, aquando do seu registo no site. O inquérito é constituído por duas partes: o perfil alimentar, que tem por objetivo aferir as principais características da dieta do consumidor, e as preocupações alimentares, onde é possível traçar as necessidades ou objetivos pessoais do cliente. Foram registadas 100 respostas aos inquéritos.



**Gráfico 4.1: Preferências alimentares do consumidor (%)**

O teor de calorias apresenta-se como o fator determinante nas escolhas alimentares do consumidor. Segundo a recolha e tratamento de dados, 61% dos inquiridos privilegiam um regime alimentar baixo em calorias, 58% privilegiam um regime alimentar baixo em gorduras e 43% privilegiam um regime alimentar baixo em hidratos de carbono. Por outro lado, apenas 2% dos consumidores procuram refeições com altos teores de hidratos de carbono, e 8% procuram refeições *vegan*.

O Gráfico 4.2 revela que 34% dos consumidores são desportistas. Cerca de 24% apresenta problemas de saúde como os diabetes, gastrite, hipertensão ou colesterol. Dos 100 inquiridos, 22% são intolerantes à lactose e 19% são intolerantes ao glúten.



**Gráfico 4.2: Preocupações alimentares do consumidor (%)**

Os valores registados nos gráficos permitem efetuar um cruzamento de dados e retirar algumas conclusões. Assim, aproximadamente 92% dos clientes que dizem ter algum problema de saúde, apresentam um perfil alimentar baixo em calorias, baixo em gorduras, baixo em gorduras hidrogenadas ou baixo em hidratos de carbono. Estes parecem ser os quatro fatores mais importantes na decisão de compra, e ocupam, também, as quatro primeiras posições nas preferências alimentares dos consumidores.

Das 36 pessoas que não consomem alimentos com glúten, apenas 19 dizem-se intolerantes ao mesmo. A lactose constitui outro nutriente que não entra nas preferências alimentares dos consumidores, existindo um maior registo de pessoas com um perfil alimentar ausente de lactose do que pessoas, de fato, intolerantes à mesma. O glúten e a lactose parecem, assim, estar associados a efeitos negativos para a saúde e são evitados pelo consumidor.

Finalmente, 100% dos clientes que dizem ter um perfil alimentar alto em hidratos de carbono são desportistas, enquanto que 52% dos clientes que apresentam um perfil alimentar hiperproteico, afirma o mesmo.

#### 4.2.1.2 Segmentação de Mercado

Segundo Armstrong e Kotler (2014), a segmentação de mercado permite às empresas dividir grandes e heterogêneos mercados, em pequenos segmentos que podem ser alcançados mais eficientemente e efetivamente, com produtos e serviços que vão ao encontro das suas necessidades.

As quatro principais variáveis utilizadas no processo de segmentação de mercado são a variável “geográfica”, a variável “demográfica”, a variável “psicográfica” e a variável “comportamental”.

Em termos geográficos, os consumidores da empresa são originários da região de Lisboa. A entrega dos produtos distribuídos através do canal *online* é assegurada pela empresa, em horário e dia definido pelo cliente. Assim, para que o consumidor possa comprar produtos Paladar Pronto via *online*, é necessário existir uma sede e uma cozinha da empresa, próximo do local de entrega definido. A Grande Lisboa constitui a única região que cumpre com estes requisitos. Por outro lado, a distribuição física, através de parecerias com lojas de retalho, pode ser realizada noutros pontos do país. Ainda assim, deve ser privilegiado o consumidor residente nas zonas urbanas com uma população de um nível de vida mais elevado e mais sensível às novas tendências alimentares.

O género, a idade e a geração constituem os três critérios mais importantes da variável “demográfica” para a caracterização da segmentação de mercado da Paladar Pronto. A mulher assume cada vez mais o papel de “diretor financeiro” e de “gerente de compras” dos agregados familiares (Kotler & Keller, 2009). Aliado a este paradigma, parece haver uma maior preocupação por parte da mulher, comparativamente com o homem, em adotar regimes alimentares saudáveis. O estudo do perfil atual do consumidor comprova estes argumentos, demonstrando que 82% dos clientes *online* pertence ao género feminino.

A idade (classificada em escalões etários) revela-se como fundamental na caracterização do segmento-alvo da Paladar Pronto, principalmente naquilo que diz respeito ao canal de distribuição *online*. Ainda que análise do perfil atual do consumidor tenha revelado que a idade média dos clientes da Paladar Pronto seja de 42 anos, o consumidor-alvo da empresa situa-se num escalão situado entre os 19 e os 38 anos. Este grupo são indivíduos nascidos nas décadas de 80 e 90 do século passado, ou seja, aqueles que integram a chamada geração *Millennial* cuja infância, juventude, experiências sociais e académicas ocorreram num período de acentuados e decisivos avanços tecnológicos, estando previsivelmente mais receptiva e mais apta no momento de optar por modelos de venda *e-commerce*.

A classe social (variável “psicográfica”) constitui outro critério importante para caracterização da segmentação de mercado. As refeições saudáveis da Paladar Pronto são direcionadas ao consumidor que possui um nível de rendimento médio alto, e que lhe permitem, desta maneira, pagar mais por produtos com valor acrescentado.

Relativamente à variável “comportamental” é necessário destacar o benefício procurado no produto. Além de qualidade nutricional associada à refeição e respetiva componente saudável, o consumidor da Paladar Pronto pretende obter maior conveniência com a compra do mesmo. Uma refeição pré-preparada congelada permite ao consumidor armazenar o produto numa arca congeladora e, quando necessário, usufruir do mesmo, permitindo a preparação de uma refeição num período de tempo muito mais reduzido do que a obtida da forma convencional. Por outro lado, a distribuição *online*, permite a entrega ao domicílio ou ao local de trabalho, poupando novamente muito tempo.

A Figura 4.1 consiste numa representação sucinta do segmento de mercado da Paladar Pronto.



**Figura 4.1: Segmentação de mercado da Paladar Pronto**

#### 4.2.2 Posicionamento

A Paladar Pronto procura posicionar-se no mercado alimentar como uma marca de referência no setor dos congelados, devido à qualidade sensorial, mas, essencialmente,

naquilo que diz respeito à qualidade nutricional das suas refeições. Diferencia-se da concorrência pela componente saudável subjacente a todos os seus produtos.

Para se proceder a uma análise do posicionamento da marca no mercado, desenhou-se um mapa de posicionamento percetual.

Para a realização do mapa de posicionamento percetual foi desenvolvido um inquérito no qual foi solicitado aos consumidores que avaliassem a qualidade nutricional de seis marcas de refeições congeladas, numa escala de 1 a 5 (nada saudável, pouco saudável, saudável, muito saudável, extremamente saudável).

As alegações presentes nos rótulos dos produtos foram centrais na apreciação feita pelos consumidores. Esta apreciação é condição necessária para a avaliação da perceção da qualidade. Por isso, selecionou-se marcas de produtos alimentares congelados que se diferenciam, preferencialmente, ao nível do conteúdo de alegações. Na Tabela 4.1 encontram-se esquematizadas as marcas (em formato anónimo) que foram avaliadas no inquérito.

**Tabela 4.1: Características das marcas presentes no inquérito**

<b>Marca</b>	<b>Alegações presentes no rótulo</b>	<b>Preço médio das refeições (€)</b>
Marca A	Nenhuma	1,70
Marca B	Sem adição de corantes artificiais ou intensificadores de sabores	3,49
Marca C	Teor de matéria gorda inferior a 20%	2,26
Marca D	Sem gorduras hidrogenadas; sem adição de corantes e conservantes	2,94
Marca E	Baixo teor em gorduras saturada; certificado de agricultura biológica; baixo teor de açúcares	4,74
Paladar Pronto	Sem gorduras hidrogenadas; sem adição de açúcares; sem adição de corantes, conservantes ou intensificadores de sabor; moderação de sal	4,84

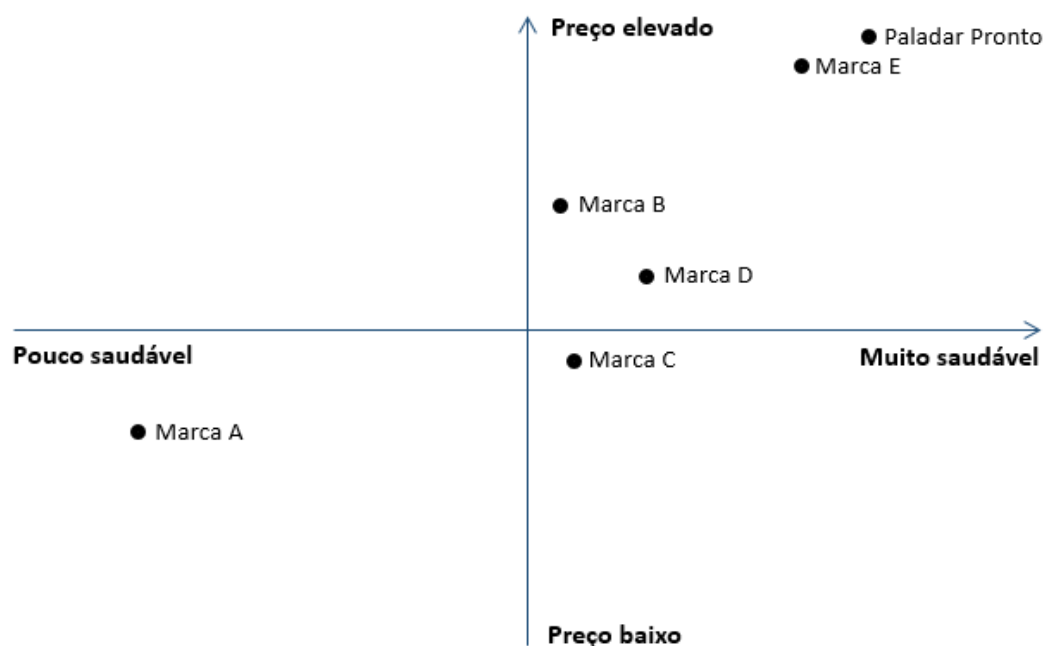
A totalidade das marcas, respetivas alegações e preços médios das refeições, foram obtidas do levantamento de dados realizado no ponto da análise da concorrência.



O inquérito foi direcionado ao consumidor-alvo da Paladar Pronto, registando-se 73,6% de respostas do género feminino e 53,6% de respostas correspondentes a inqueridos com idade compreendida entre os 19 e os 38 anos. Foram contabilizadas 261 respostas e o inquérito foi divulgado *online*, através de redes sociais e aplicações de mensagens instantâneas, por se tratar de um método com taxas de respostas elevadas e sem custos.

Assim, cada ponto do Gráfico 4.3, indica o posicionamento percebido da marca em duas dimensões: o preço e a qualidade nutricional (saudável).

Segundo o Gráfico 4.3, os consumidores percecionam a Paladar Pronto como a marca mais saudável de todas as presentes no inquérito. No setor dos alimentos congelados, apenas a marca E apresenta um valor de qualidade nutricional, percecionada pelo consumidor, semelhante à da Paladar Pronto. No entanto, essa marca apenas produz refeições congeladas vegetarianas, colocando assim, a Paladar Pronto como a marca percursora na produção de refeições de carne e peixe muito saudáveis no setor dos alimentos congelados.



**Gráfico 4.3: Mapa de posicionamento: marcas de refeições prontas congeladas**

A Paladar Pronto é, portanto, segundo os consumidores, a marca que apresenta os produtos mais saudáveis. Os seus produtos correspondem também aos mais caros. No entanto, a prática de um preço de mercado mais elevado comparativamente aos seus concorrentes, é aceite pelo consumidor, que procura no produto, um acréscimo na qualidade

nutricional, nomeadamente, o consumidor que procura refeições benéficas para a sua saúde e bem-estar. A Paladar Pronto procura, assim, ganhar vantagem competitiva a partir da diferenciação do produto, cuja estratégia não é o preço, mas sim as suas características nutricionais particulares.

A Matriz Ansoff corresponde a uma ferramenta de marketing que auxilia na determinação do crescimento que pode ser implementado através de estratégias de marketing (Dibb et al., 2012).

A identificação de fontes de crescimento passa pela abordagem dos seguintes tipos de oportunidades: i) Mercados existentes/produtos existentes; ii) Mercados existentes/novos produtos; iii) Novos mercados/produtos existentes; iii) Novos mercados/produtos novos.

A Figura 4.2 corresponde à Matriz Ansoff das refeições prontas congeladas da Paladar Pronto. A empresa produz refeições para o mercado dos alimentos congelados, onde o consumidor-alvo tem como principal objetivo obter maior conveniência através do respetivo consumo.



**Figura 4.2: Matriz de Ansoff aplicada aos produtos Paladar Pronto**  
**Fonte: Adaptado de (Sistauto, 2012)**

A estratégia de crescimento da Paladar Pronto baseia-se na penetração no mercado, a fim de aumentar a participação no setor dos alimentos congelados, no caso concreto, em Portugal. A empresa está num mercado já existente (setor dos alimentos congelados), com produtos já existentes (refeições saudáveis).

## 4.3 Definição do Marketing *Mix* da Empresa Paladar Pronto

### 4.3.1 Produto

Para a abordagem da primeira variável do marketing *mix*, serão abordadas as seguintes componentes: Qualidade, Marca e Embalagem.

O consumidor-alvo da Paladar Pronto procura uma qualidade nutricional superior nos seus produtos. A estratégia de diferenciação da empresa, reside na oferta de uma gama de produtos congelados saudáveis, que procura acompanhar uma das principais tendências alimentares dos últimos anos. O preço de mercado dos produtos é mais elevado, mas o consumidor está disposto a pagar por eles, devido às suas propriedades benéficas para a saúde. Assim, a existência de uma homogeneidade na qualidade nutricional de todos os produtos, é um fator fundamental para a preservação da confiança e satisfação do cliente, e, portanto, para viabilidade do negócio. Todos os produtos são, e devem continuar a ser, criados e produzidos, partindo da premissa que devem ser saudáveis. As refeições devem sempre ser validadas e recomendadas pela Técnica de Nutrição, cuja intervenção tem como objetivo o controlo da qualidade e dos critérios nutricionais definidos para as refeições congeladas.

Segundo Armstrong e Kotler (2014), as marcas são mais do que nomes e símbolos. São a chave essencial no relacionamento das empresas com o consumidor. Representam as perceções e sentimentos do consumidor em relação a um produto e à sua performance, ou seja, tudo o que o produto ou serviço significa para o consumidor.

O valor de marca mede a habilidade de uma empresa capturar a preferência e lealdade do consumidor. Um consumidor é sensível à marca se equaciona a marca aquando do momento de compra, ou seja, se ela é uma determinante na compra. Assim, do ponto de vista da empresa, a posse de uma marca é a possibilidade da empresa criar uma fidelidade duradoura com o consumidor e uma hipótese de ganhar vantagem competitiva no mercado em que se encontra inserida (Armstrong & Kotler, 2014).

Atualmente, a Paladar Pronto não apresenta produtos à venda nas grandes cadeias de distribuição alimentar. A introdução de refeições à venda nos grandes retalhistas alimentares de Portugal é ponto essencial na estratégia de distribuição da Paladar Pronto, e quando o momento surgir, é obrigatório o melhoramento do seu valor de marca, de modo a influenciar a tomada de decisão do consumidor.

A embalagem é o primeiro e o principal meio de comunicação da marca com o consumidor. Deve ser elegante, esclarecedora quanto ao produto que transporta e, ao mesmo tempo, persuasiva (Shepherd & Raats, 2006). Na Figura 4.3, é apresentado, como exemplo, a embalagem da lasanha de legumes da Paladar Pronto.



Figura 4.3: Frente da embalagem da lasanha de legumes da Paladar Pronto

A embalagem da Figura 4.3, apenas refere por escrito a ausência de gorduras hidrogenadas. Por outro lado, encontram-se destacados símbolos de segmentos alimentares, como o “vegetariano”, o “apreciador de comida saborosa”, o “baixo índice glicémico” e o “calorias”, que dificultam a respetiva interpretação pelo consumidor.

A lasanha de legumes é confeccionada, tal como todos os outros produtos presentes no catálogo da Paladar Pronto, sem gorduras hidrogenadas, sem nenhum tipo de corante, conservante ou intensificador de sabor, sem adição de açúcares e com moderação de sal. Estes são os seis pontos fundamentais comuns a todos os produtos, que procuram tornar a Paladar Pronto uma marca de referência no sector dos alimentos congelados, por oferecer ao consumidor, refeições prontas que promovam a sua saúde. Estas características, permitem a diferenciação do produto no mercado, e justificam o preço de venda ao consumidor mais elevado.

Assim, se a marca for desconhecida, a embalagem não parece apresentar justificações suficientes que leve o consumidor a apostar num produto de preço comparativamente mais elevado.

### 4.3.2 Preço

Com a marca e diferenciação de produtos, a Paladar Pronto, deverá pretender atingir os seguintes objetivos:

- Aumento das margens dos preços de venda
- Crescimento das vendas

Os preços praticados pela Paladar Pronto são superiores relativamente à concorrência. O preço médio de venda ao consumidor é de 5,03€, enquanto que o preço médio de venda de refeições congeladas da concorrência, é de 3,24€. Isto significa, que o preço das refeições congeladas da Paladar Pronto é, em média, cerca de 36% mais alto do que o da concorrência.

Esta diferença de preços é sustentada pelo valor nutricional que os produtos Paladar Pronto apresentam ao contribuírem de uma forma positiva para a saúde do consumidor. Caso a concorrência comece a produzir produtos com características nutricionais semelhantes às dos produtos da Paladar Pronto, será necessário um reajustamento dos preços praticados.

### 4.3.3 Lugar

A distribuição em pontos de venda experimentou um crescimento acentuado nos dois anos de atividade da empresa: em 2017 faturou mais 76% do que em 2016, e em 2018, espera faturar cerca de mais 89% do que no ano anterior, passando a constituir o canal com maior volume de vendas. Contudo, o modelo de vendas *e-commerce* constitui-se como tendência crescente de consumo, associado a uma ideia de “conveniência” no processo de compra, com forte componente tecnológica, pelo que é procurado, sobretudo, pela geração *Millennial*.

Pelas razões acima enunciadas, defende-se a manutenção dos canais seletivos de distribuição que a Paladar Pronto apresenta, atualmente: o físico, via retalhistas parceiros da empresa, e o *online*, através da plataforma *web*.

A distribuição física é realizada através da instalação de arcas, que permitem o acondicionamento adequado das refeições prontas, em empresas de retalho parceiros da Paladar Pronto. A seleção de novas parcerias para a realização desta forma de distribuição,

deve ter em conta o segmento-alvo da Paladar Pronto, de modo a haver uma maior facilidade e desenvolvimento do negócio.

Seguem-se alguns locais de possível expansão do negócio:

- Estabelecimentos de saúde – a Paladar Pronto tem estabelecida uma parceria de sucesso com uma grande unidade de saúde da região de Lisboa. As refeições são muito apreciadas pelos médicos, pelos visitantes e pelos próprios utentes que se encontram internados. A procura de refeições saudáveis que fogem à rotina alimentar imposta pela cozinha do hospital, constitui o principal fator de sucesso desta parceria. Devem, por isso, ser contactados mais cafés/restaurantes de outros hospitais.
- Centros de bem-estar – os centros de saúde e bem-estar relacionam-se, nos dias que correm, com um estilo de vida saudável e conceitos a ele associado. A presença de arcas Paladar Pronto nestes estabelecimentos, faz sentido porque divulga, dando a conhecer a marca e o conceito aos utentes/tipo dos centros de saúde e bem-estar, que corresponderão, tipicamente, ao segmento de mercado da empresa Paladar Pronto.
- Lojas especializadas em alimentação saudável – correspondem a locais que se destinam a um tipo de consumidor com rendimentos mais elevados e que procura produtos com propriedades ou características específicas. Estes estabelecimentos permitem a exposição das refeições congeladas saudáveis ao cliente-alvo da Paladar Pronto.
- Médias e grandes superfícies de distribuição alimentar – as médias superfícies, concentradas nos grandes centros urbanos, pouco numerosas, cujos consumidores têm poder de compra elevado e optam por produtos de elevada qualidade. As grandes superfícies, com ampla distribuição geográfica, necessariamente numerosas e consumidores eventualmente menos exigentes. Ambos os tipos de loja, sensivelmente diferentes no seu conceito, parecem-nos, contudo, parceiros a ponderar, de igual modo, para a expansão do negócio.
- Cantinas de colégios – a implementação de um regime alimentar saudável, parece ser um excelente fator de diferenciação entre colégios. Neste tipo de parceria teria que haver, provavelmente, uma alteração no processo tecnológico das refeições, e suprimir a etapa de ultracongelação, e assim,

serem vendidas refeições prontas a comer. As refeições seriam vendidas em grandes tabuleiros, em quantidades definidas pelo colégio.

- Sedes de empresas – nos escritórios de empresas é recorrente a falta de tempo dos funcionários para almoçar e a dificuldade em arranjar e preparar uma refeição em poucos minutos.

A distribuição *online* não dever ser eliminada ou desvalorizada. O serviço de entregas de refeições ao domicílio através da plataforma *web* permite ao consumidor poupar tempo, e assim, adicionar conveniência ao processo de compra. Por outro lado, tem-se verificado um crescimento da *e-commerce*, em grande parte, devido ao crescimento da geração *Millennial* e da geração *Z*. A realização de compras *online* através da plataforma *web* permite também que o consumidor possa usufruir de uma experiência diferenciadora.

#### 4.3.4 Comunicação

O plano de comunicação da Paladar Pronto é construído de acordo com os objetivos e necessidades da empresa e tendo em conta, sempre, as características do segmento de mercado-alvo.

Apesar de constituir um produto diferenciado no setor dos congelados, as refeições Paladar Pronto não apresentam uma verdadeira inovação. Por isso, entendemos que devem ser feitas abordagens diferenciadas, de modo a explicar o valor nutricional do produto e a persuadir o consumidor, como a embalagem, promoções ou campanhas publicitárias.

A comunicação constitui um dos pontos fracos da empresa. Pode-se dizer que o marketing está ausente, e a comunicação com o consumidor limita-se a publicações pontuais nas redes sociais. A plataforma *web* é a ferramenta que permite a transmissão mais eficaz do conceito da marca e das características dos produtos. Ainda assim, não são utilizadas ferramentas para geração de *leads*, e assim, o número de clientes não aumenta.

Pelo facto de ser uma empresa jovem, a Paladar Pronto, não possui uma grande capacidade financeira, e assim, o marketing digital assume-se como a principal ferramenta de divulgação e comunicação do produto, por constituir um método fácil, eficaz e acessível financeiramente. E, com a internet, hoje recorrente no quotidiano das pessoas, o marketing digital trabalha com as principais formas que as empresas utilizam para comunicar com o público de forma direta, personalizada e no momento certo, devendo, por isso, ser um trabalho de atualização constante, versátil e responsável.

A geração de *leads* é o principal objetivo de plano de comunicação e os canais que mais se adequam à sua concretização são:

- *website*
- SEO (*Search engine optimisation*)
- PPC (*Pay-Per-Click*)
- Redes sociais
- *e-mail* marketing

O *website* é o canal que permite a exposição dos produtos e do conceito da marca da forma mais direta e clara. É também, através da plataforma *web*, que é possível a recolha de dados do consumidor, suscetíveis, posteriormente, de serem tratados e analisados num contexto de estudos de mercado. Finalmente, é por este canal que se realiza a venda de produtos *online*. Por todas as razões atrás enunciadas, o *website* deve estar sempre atualizado e monitorizado.

O SEO, o PPC e a redes sociais constituem canais particularmente importantes na geração de *leads*. A aposta de anúncios otimizados e segmentados nos motores de busca constitui uma das ferramentas mais utilizadas atualmente no marketing digital, por ser um método que permite eficazmente a geração de *leads* a um custo reduzido e controlado. Para o presente plano de comunicação é sugerido um orçamento de cinco euros por dia para esta atividade. Este valor deve ser reajustado, se necessário, semanalmente, através da recolha e análise de resultados.

A produção de marketing de conteúdo nas redes sociais deve ser realizada de uma forma contínua. Aqui, o principal objetivo consiste na produção de conteúdo relevante e de qualidade feito para educar e falar sobre o que o consumidor necessita. A Paladar Pronto deve-se preocupar em expor as preocupações alimentares do seu consumidor-alvo, os benefícios para a saúde de uma alimentação saudável e todo o conteúdo relacionado com o conceito dos produtos Paladar Pronto, e assim, criar uma perceção positiva da marca e gerar mais vendas.



A comunicação com consumidor por *e-mail* permite o atendimento personalizado ao consumidor e a exposição eficaz dos produtos, promoções ou novidades. Na Figura 4.4 encontram-se esquematizado os benefícios associados à implementação desta ferramenta, assim como as situações em que dever ser utilizada. O *software* recomendado para o início desta atividade é o e-goi.

<b>E-mail Marketing</b>	
<b>Benefícios</b>	<b>Como utilizar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande alcance</li> <li>• Alcance previsível</li> <li>• Formato flexível</li> <li>• Alto retorno financeiro</li> <li>• Segmentado</li> <li>• Interativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>E-mail</i> de boas-vindas</li> <li>• Confirmação de encomendas</li> <li>• Comunicação de promoções</li> <li>• Atendimento de problemas, dúvidas ou sugestões do consumidor</li> <li>• <i>Newsletter</i></li> </ul>

**Figura 4.4: E-mail Marketing Paladar Pronto**

Propõe-se a criação dos “menus do mês” que apresentam descontos no preço final entres os 15% e os 20%. Estes menus seriam publicados nas redes sociais e enviados via e-mail, assegurando que os clientes Paladar Pronto se encontram a par destas promoções. Propor-se-iam menus constituídos por cinco refeições, uma para cada dia da semana, e direcionados a um determinado segmento alimentar como, a título de exemplo, os que se seguem, representados na Figura 4.5.

<b>Menu Calorias (-50g em hidratos de carbono)</b>  Dia 1 - Lasanha de Salmão Dia 2 - Bifes de Frango com Cogumelos + Esparregado de Espinafres Dia 3 - Bacalhau Espiritual Dia 4 – Empadão de Batata-Doce com Carne Dia 5 – Crepe de Espinafres e Ricota	<b>Menu Vegetariano</b>  Dia 1 – Caril de Legumes Dia 2 – Lasanha sem Lactose de Legumes Dia 3 – Grão à Indiana Dia 4 – Feijoada de Legumes Dia 5 – 2 Big Crepes de Espinafres e Ricota
<b>Menu sem Glúten e sem Lactose</b>  Dia 1 – Almôndegas em Molho de Tomate + Puré de Batata-Doce Dia 2 – Bacalhau Espiritual Dia 3 – Empadão de Batata-Doce com Carne Dia 4 – Chili com Carne Dia 5 – Bacalhau com Natas Sem Lactose	<b>Menu Desportistas</b>  Dia 1 – Empadão de Batata-Doce com Carne Dia 2 – Lasanha de Salmão Dia 3 – Rolo de Carne Recheado + Puré de Ervilhas com Hortelã Dia 4 – Bacalhau Espiritual Dia 5 – Chili com Carne

**Figura 4.5: Menus promocionais**

A introdução destes menus promocionais tem como objetivo atrair novos consumidores, mas também, garantir a satisfação dos clientes fiéis. Os menus seriam testados durante um mês, sendo, posteriormente, analisados os resultados de vendas.

Propõe-se, também a adoção de preços especiais para os clientes, em datas específicas, como campanhas de aniversário e outras campanhas festivas. Esta ação promocional, visa, essencialmente, garantir a satisfação dos clientes fiéis e constitui uma importante ação no apoio personalizado.

Com o objetivo de lembrar e fidelizar os atuais clientes, é sugerido a criação de uma *Newsletter* de formato digital com rotatividade mensal. Dos 162 clientes que apresentam conta registada na plataforma *web*, 95 estão interessados em receber, ou seja, cerca de 59%. Particularmente importante na aproximação dos clientes à marca, deve conter conteúdo relevante ao consumidor e de qualidade.

O marketing de influência também deve ser outro ponto a explorar. Como foi referido anteriormente, é necessário expor os produtos e o conceito da marca a novos consumidores. Por outro lado, cada vez mais, o consumidor tem em bastante consideração a opinião de familiares, de outros consumidores ou mesmo, de figuras públicas. Assim, para uma maior exposição do produto, e de modo a influenciar a opinião do consumidor, a Paladar Pronto deverá contratualizar dois *instagramers* que se enquadram no conceito da marca para publicarem fotografias nas suas redes sociais com os produtos.

Propõem-se a realização e participação noutras campanhas promocionais como presenças em eventos e feiras gastronómicas ou distribuição de *flyers*. Devem ser também contactadas e enviados *Press Releases* a revistas culinárias e blogues de alimentação de forma a ganhar notoriedade. A mensagem a veicular (de refeições saborosas, congeladas, saudáveis e únicas) tem que estar presente em todos os pontos de contacto do consumidor com a marca. A frequência com que o conceito é apresentado ao público deve ser constante, contínuo e presente em todo o lado.

## 4.4 Planeamento de Ações e Orçamento

Na Tabela 4.2 são definidas as datas para a implementação das diferentes ações que compõem a presente proposta do plano de marketing para a empresa Paladar Pronto, assim como os respetivos orçamentos e objetivos.

**Tabela 4.2: Mapa de ações do plano de marketing**

Mapa de Ações			
Ações	Data limite	Orçamento	Objetivos
<b>Objetivo de vendas</b>			
a) Alteração do design (estilo mais <i>gourmet</i> ) e conteúdo dos rótulos	Março 2019	60€	Melhorar a comunicação com o consumidor
b) Identificação de potenciais parceiros (retalhistas) que se enquadram nos valores da Paladar Pronto	Abril 2019	-	Identificar 10 parceiros
c) Análise do posicionamento de mercado dos parceiros-alvo e determinar como a nossa oferta pode ser benéfica para eles	Maio 2019	-	Persuadir os parceiros-alvo. Identificar os pontos benéficos da nossa oferta para os parceiros-alvo
d) Produção de conteúdo de carácter promocional (vídeos, apresentações, dados sobre o setor dos alimentos congelados, resultados de inquéritos), a ser entregue aos parceiros-alvo, que explique o conceito dos produtos Paladar Pronto e os benefícios resultantes desta parceria	Junho 2019	450€	Persuadir os parceiros-alvo
e) Contactar parceiros-alvo (retalhistas)	Julho 2019	-	Estabelecer parcerias com retalhistas

h) Estabelecer e gerir relações com parceiros	Mensalmente	-	Manter e expandir parcerias
i) Criação dos menus promocionais	Mensalmente	-	Garantir satisfação dos clientes fiéis e persuadir novos consumidores
j) Criação dos preços especiais em épocas festivas	Diariamente	-	Garantir satisfação dos clientes fiéis
i) Manutenção do <i>website</i>	Mensalmente	150€	Fidelizar clientes e melhorar a experiência de compra
<b>Objetivos de reconhecimento e visibilidade</b>			
a) Produção de marketing de conteúdo nas redes sociais (Instagram e Facebook)	Diariamente	-	Melhorar comunicação com o consumidor. Geração de <i>leads</i>
b) Anúncios PPC	Diariamente	1825€	Geração de <i>leads</i>
c) Comunicação com o consumidor por <i>e-mail</i> . Apoio personalizado	Diariamente	180€	Melhorar comunicação com o consumidor. Garantir satisfação dos clientes fiéis
d) Funcionamento da <i>Newsletter</i>	Mensalmente	-	Lembrar e fidelizar os clientes atuais
e) Presença em eventos e feiras gastronómicas	Mensalmente	1000€	Geração de <i>leads</i>
f) Distribuição de <i>flyers</i> e material promocional ao consumidor	Mensalmente	330€ (300€ distribuição + 30€ impressão)	Geração de <i>leads</i>
g) Envio de <i>Press Releases</i> a revistas culinárias e blogues	Mensalmente	-	Aumentar notoriedade da marca. Geração de <i>leads</i>
h) Contratar dois <i>instagramers</i>	Março-junho Outubro-Dezembro	560€ (40€ por publicação; 1xmês)	Geração de <i>leads</i> . Aumentar visibilidade da marca

No presente plano de ação para o ano de 2019 está previsto um orçamento de 4555€, distribuídos entre o objetivo de aumentar as vendas (660€) e o objetivo de aumentar o reconhecimento e visibilidade da marca (3895€). A geração de *leads* constitui o objetivo específico em que é investido mais dinheiro (3715€), resultante da estratégia de marketing digital definida.

Deve ser contruída uma tabela de formato semelhante à Tabela 4.2 que auxilie no controlo da execução das ações previstas no plano de marketing.

## 4.5 Fatores Críticos de Sucesso e Plano de Contingência

Na Tabela 4.3 são descritas as medidas corretivas na eventualidade de alguma das variáveis críticas não puder ser cumprida.

**Tabela 4.3: Plano de Contingência**

Plano de Contingência	
Variável crítica para o sucesso	Medidas a tomar
Aumento dos clientes	Analisar/inquirir os atuais clientes e entender o que os motiva a comprar os produtos Paladar Pronto
Aumento dos parceiros retalhistas	Listar os parceiros-alvo e definir os que são estrategicamente mais importantes. Investir tempo e esforço nesses
Obter orçamento necessário para a produção de material promocional	Produzir material digital
Obter orçamento para anúncios PPC	Reduzir orçamento para 3€/dia
Obter orçamento para o email-marketing	Optar por <i>software</i> gratuito - Mailchimp
Obter orçamento para entrada e participação nos eventos gastronómicos	Selecionar feiras com preço de entrada mais baixo
Obter orçamento para contratualizar dois <i>instagramers</i>	Pagamento através de refeições

## 4.6 Atualização do Plano

Um plano de marketing deve ser dinâmico. Como em qualquer mercado competitivo, vão surgindo novos concorrentes, novas ameaças, novas oportunidades ou novas estratégias. Desta forma, o plano de marketing deve ser avaliado e, se necessário, alterado, nomeadamente a nível operacional (marketing *mix*), para que a Paladar Pronto possa reagir eficazmente às condicionantes internas e externas à empresa.

Na Tabela 4.4 são identificadas as datas de atualização de cada componente do plano de marketing.

**Tabela 4.4: Atualização do plano de marketing**

<b>Atualização do plano de marketing</b>	
<b>Componente</b>	<b>Data de atualização</b>
<b>Análise do Contexto</b>	
Análise Interna	Junho 2019
Análise Externa	
Análise Macro-ambiental PEST	Janeiro 2020
Análise da Concorrência	Junho 2019
Enquadramento Estatístico do Setor dos Congelados	Janeiro 2020
Análise SWOT	Junho 2019
<b>Estratégia de Marketing</b>	
Objetivos	Janeiro 2020
Segmentação	Janeiro 2020
Posicionamento	Janeiro 2020
<b>Marketing Mix</b>	
Produto	Janeiro 2020
Preço	Janeiro 2020
Lugar	Janeiro 2020
Comunicação	Janeiro 2020
<b>Planeamento de Ações e Orçamento</b>	Janeiro 2020
<b>Fatores Críticos de Sucesso e Plano de Contingência</b>	Janeiro 2020
<b>Controlo e Análise de Resultados</b>	Mensalmente

## **5. Operacionalização de Alguns Pontos do Plano de Marketing Estabelecido**

Foram desenvolvidas diversas ações/atividades de marketing na empresa Paladar Pronto, e foram colocadas em prática algumas das ferramentas e metodologias que compõe a presente proposta de plano de marketing.

As principais tarefas enquanto estagiário na empresa Paladar Pronto consistiram na produção de conteúdo, essencialmente, digital, de promoção dos produtos e da marca no geral. As redes sociais, que constituem o principal meio comunicação da empresa com o consumidor, foram atualizadas e as publicações passaram a ser realizadas de uma forma planeada, em dias e horários bem definidos. Foram introduzidas ferramentas como o *e-mail* marketing e aplicadas técnicas para persuadir e manter os clientes satisfeitos, como a criação de menus promocionais ou o apoio personalizado ao cliente. Os rótulos das embalagens foram também alterados com o objetivo de serem mais apelativos e de facilitarem a comunicação com o consumidor. Outra ação importante consistiu na remodelação do *layout* da página *web* da empresa.

### **5.1 Redes Sociais**

O marketing de conteúdo foi desenvolvido essencialmente através das redes sociais. Foi determinado que seriam realizadas publicações nas redes sociais todas as segundas, quartas e sextas-feiras. As publicações incluíam a produção de marketing de conteúdo, procurando abordar sempre assuntos relacionados com o bem-estar e saúde do consumidor, divulgação dos produtos da empresa, fortalecimento do valor de marca ou partilha dos menus promocionais da semana.

### **5.2 Menus Promocionais**

De forma a atrair potenciais novos clientes foram criados menus promocionais. Cada menu é composto por cinco refeições e apresenta uma característica nutricional específica. Assim foram criados quatro menus, com base nas preferências e necessidades do

consumidor: o “menu desportista”, o “menu calorias”, o “menu sem glúten e sem lactose” e o “menu vegetariano”. Na Figura 5.1 é apresentado o menu vegetariano, como exemplo.



Figura 5.1: Menu promocional "vegetariano" desenvolvido durante o período de estágio

Cada menu apresenta um desconto associado, determinado pelo gestor financeiro da empresa. A sua divulgação foi regularmente feita à segunda-feira nas redes sociais, e partilhada também na plataforma *web*, assim como via *e-mail*.

### 5.3 *E-mail* Marketing

Procedeu-se a uma recolha dos e-mails dos clientes que desejaram receber informações e novidades por este meio. Esta ferramenta foi particularmente importante na divulgação dos menus promocionais e permitiu a venda de produtos a consumidores que já não realizavam nenhuma encomenda há cerca de dois anos. A comunicação com o consumidor via *e-mail* permitiu, assim, relembrar a marca ao consumidor, e assegurar que os clientes da Paladar Pronto se encontram a par das novidades.



## 5.4 Rótulos das Embalagens

Foram desenvolvidos novos rótulos para as embalagens dos produtos Paladar Pronto. O principal objetivo consistiu na criação de um rótulo que justificasse de uma forma mais clara o preço elevado praticado pela Paladar Pronto comparativamente à concorrência. Na Figura 5.2 é realizada uma comparação entre o rótulo antigo da lasanha de legumes e o novo.



Figura 5.2: Rótulo antigo/Rótulo novo da lasanha de legumes

O *design* do novo rótulo foi idealizado e criado tendo por base inspirações *gourmet*. O fundo torna-se exclusivamente branco e o termo “saudável” apresenta-se destacado na frente do rótulo. Além das referidas alterações, as características nutricionais comuns a todos os produtos são referidas, e os segmentos alimentares definidos pela empresa foram excluídos.

## 5.5 Alteração na Plataforma Web

Foi-me incumbida a tarefa de definir o novo *layout* da página *web* da empresa. Foram realizadas algumas alterações, sempre numa perspetiva de enaltecer os pontos diferenciadores da marca, ou seja, a componente saudável dos produtos. Outro ponto importante na remodelação da plataforma *web* consistiu na criação de um espaço para exposição de todas as ações ou campanhas promocionais existentes no momento.

## 5.6 Resultados Obtidos

Durante o período de tempo em que foram realizadas algumas das ações que compõem a Proposta do Plano de Marketing para a Paladar Pronto, verificou-se um aumento de cerca de 142% do volume de vendas *online*.

O *e-mail* marketing foi fundamental para atingir este valor. Este novo meio de comunicação com o consumidor permitiu atingir clientes que já não efetuavam compras há mais de dois anos, ou até mesmo, clientes que se registaram na plataforma *web* mas que nunca chegaram a realizar nenhuma compra. Permitiu também à Paladar Pronto construir uma relação de confiança com os seus clientes, através do apoio personalizado ao consumidor. Os menus promocionais despertaram a atenção do consumidor, e permitiram a venda de refeições a novos clientes que se sentiram atraídos pelo fator promoção/desconto. O trabalho desenvolvido nas redes sociais também foi importante na dinamização dos menus promocionais e exposição de assuntos relacionados à saúde e bem-estar do consumidor.

## 6. Considerações Finais

A indústria alimentar tem um peso importante na economia da União Europeia e prevê-se um crescimento nos próximos anos. Vão surgir novos concorrentes, novos produtos, novas condicionantes políticas e legais, que vão obrigar a constantes atualizações dos planos de marketing das empresas alimentares. Quanto mais rápida for a adaptação a estas alterações que possam surgir no ambiente de marketing, maior será a competitividade das empresas.

O desenvolvimento do plano de marketing da empresa Paladar Pronto, que agora se conclui foi desafiante tendo em conta os limitados recursos financeiros de que a empresa é dotada, e, às quase inexistentes orientações de marketing no âmbito da estratégia empresarial. Ora, foi neste facto que se centrou o desafio e o valorizou.

A definição da estratégia de marketing através da recolha de dados do consumidor e de inquéritos realizados *online*, foi essencial para se entender, por um lado, a que tipo de consumidor a empresa vende os seus produtos, e a partir de aí construir o marketing-*mix* do plano, e por outro, para perceber o posicionamento da empresa no mercado.

Concluiu-se que o consumidor-alvo da empresa procura produtos com características nutricionais que promovam a saúde e o bem-estar, dispondo-se, nesse contexto a pagar mais por esses produtos. O consumidor-alvo situa-se, na sua maioria, no escalão de idades compreendidas entre os 19 e os 38 anos e encontra-se familiarizado com o mundo digital. Relativamente ao posicionamento de mercado, verificou-se que a Paladar Pronto é percebida pelo consumidor-alvo como a empresa mais saudável a atuar no setor dos alimentos congelados. A construção do mapa de posicionamento, permitiu entender que o consumidor aprecia a qualidade nutricional dos produtos, sendo por isso necessário, para promover o crescimento do volume de vendas, aumentar o reconhecimento e visibilidade da marca.

Os limitados recursos financeiros da empresa, a presença de um consumidor internauta e a necessidade de aumentar o reconhecimento e visibilidade da marca, construíram os três pontos de partida para a construção do marketing-*mix* deste plano de marketing.

Assim, recorreu-se ao marketing digital com o objetivo principal de gerar *leads*, através do melhoramento do reconhecimento e da visibilidade da marca. Foi estimado um orçamento total de 4555€ para o ano de 2019, onde 82% são utilizados para a geração de *leads*. Foi desenvolvido também um plano de contingência que prevê a redução do

orçamento em cerca de 1595€, casos sejam encontrados obstáculos, essencialmente, de cariz financeiro. O presente plano de marketing contempla ainda tabelas de controlo e análise de resultado e de atualização do plano, que devem encardas com um guia para a sua implementação, controlo e atualização.

## 7. Bibliografia

- Ackerman, D. S., Gross, B. L., & Perner, L. (2003). Instructor, Student, and Employer Perceptions on Preparing Marketing Students for Changing Business Landscapes. *Journal of Marketing Education*, 25(1), 46–56. doi:10.1177/0273475302250572.
- Ainia Centro Tecnológico. (2015). Prospectiva: 7 grandes avances en tecnología alimentaria. *Tecnoalimentalia*. Acedido a 2 set. 2018. Disponível em <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/tecnologia/prospectiva:-7-grandes-avances-en-tecnologia-alimentaria/>.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2014). *Marketing: An Introduction* (12th ed.). Harlow: Prentice Hall.
- ARS Norte. ([s.d.]). Marketing Alimentar ou Influenciar Quem Come - Programa Alimentação Saudável em Saúde Escolar. Acedido a 12 ago. 2018. Disponível em [http://www.passe.com.pt/public/upload/pdf/saude/marketing alimentar.pdf](http://www.passe.com.pt/public/upload/pdf/saude/marketing%20alimentar.pdf).
- Associação Portuguesa de Celiacos. ([s.d.]). Prevalência e Incidência – Doença Celíaca. Acedido a 27 maio. 2018. Disponível em <https://www.celiacos.org.pt/doenca-celiaca/prevalencia.html>.
- BIOTRAB. (2015). *Manual de HACCP - Paladar Pronto* (1st ed.). Lisboa: BIOTRAB.
- Bogue, R. (2005). Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan. Acedido a 9 ago. 2018. Disponível em <https://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan/>.
- Centro Vegetariano, & Nielsen. (2018). 120 000 vegetarianos – Número quadruplica em 10 anos. *www.centrovegetariano.org*. Acedido a 26 maio. 2018. Disponível em <https://www.centrovegetariano.org/Article-620-Numero-vegetarianos-quadruplica-10-anos-Portugal.html>.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing* (6th ed.). United Kingdom: Prentice Hall.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2012). *Emarketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing* (4th ed.). United Kingdom: Routledge.
- Cohen, W. A. (2005). *The Marketing Plan* (5th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Deloitte. (2018). *INFO EXTRAORDINÁRIO Nº 30 JUNHO DE 2018 Análise às tendências de*

*consumo alimentar / tendências de consumo.*

- Dhaka, V., Gulia, N., Ahlawat, K. S., & Khatkar, B. S. (2011). Trans fats-sources, health risks and alternative approach - A review. *Journal of Food Science and Technology*, 48(5), 534–541. doi:10.1007/s13197-010-0225-8.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. . (2012). *Marketing* (6th ed.). United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Direção-Geral da Saúde. (2012a). Missão. *Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável*. Acedido a 2 set. 2018. Disponível em <http://www.alimentacaosaudavel.dgs.pt/pnpas/origem-e-missao/>.
- Direção-Geral da Saúde. (2012b). Objetivos. *Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável*. Acedido a 2 set. 2018. Disponível em <http://www.alimentacaosaudavel.dgs.pt/pnpas/objetivos/>.
- Farquhar, W. B., Edwards, D. G., Jurkowitz, C. T., & Weintraub, W. S. (2015). Dietary sodium and health: More than just blood pressure. *Journal of the American College of Cardiology*, 65(10), 1042–1050. doi:10.1016/j.jacc.2014.12.039.
- Farrel, R., & Kelly, C. (2002). Celiac sprue. *New England Journal of Medicine*, 346(3), 180–8. doi:10.1056/NEJMr010852.
- Growth from Knowledge. ([s.d.]). Insights relevantes e acionáveis: Bens de consumo. Acedido a 23 jun. 2018. Disponível em <https://www.gfk.com/pt/setores/bens-de-consumo/fast-moving-consumer-goods-fmcg/>.
- Hengel. (2013). Difference between freezing and deep freezing. Acedido a 12 maio. 2018. Disponível em <https://www.hengel.com/en/difference-between-freezing-and-deep-freezing.html>.
- Informa D&B. (2018). *Estudo Sectores Portugal basic da DBK - Alimentos Congelados (basic)*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2016). *Estatísticas da Produção Industrial*.
- Interbrand. (2006). Best Global Brands 2006 - A Ranking by Brand Value. Acedido a Disponível em <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2006/ranking/>.
- Interbrand. (2017). Best Global Brands 2017 - A Ranking by Brand Value. Acedido a Disponível em <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>.

brands/2017/ranking/.

Jandal, H. (2014). *Digital Minds* (1st ed.). United Kingdom: FriesenPress.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management* (13th ed.). Canadá: Prentice Hall.

Magazine, A. (2018). *74% DOS PORTUGUESES ESTÃO ATENTOS AO IMPACTO AMBIENTAL DO SEU AUTOMÓVEL, REVELA ESTUDO*. *ambiente magazine*.

Mano, H., & T. Elliott, M. (1997). *Smart Shopping: the Origins and Consequences of Price Savings* (1st ed.). Provo: Prentice Hall.

Mepharm, B. (2011). Food additives: An ethical evaluation. *British Medical Bulletin*, 99(1), 7–23. doi:10.1093/bmb/ldr024.

Millstone, E., & Lang, T. (2008). Food additives. The Atlas of Food. *Journal of Nutritional and Environmental Medicine*, 22(1), 323–332. doi:0.1080/13590849762457.

Nielsen. (2015). *Global Health and Wellness Report: We Are What We Eat - Healthy Eating Trends Around The World*.

Nielsen. (2016). O que mais atrai o consumidor português? O preço e as promoções são os fatores que mais influenciam as decisões de compra dos consumidores portugueses. Acedido a 16 ago. 2018. Disponível em <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2016/o-que-mais-atrai-o-consumidor-portugues--o-preco-e-as-promoco-es-.html>.

Nielsen. (2017). Para onde vai o consumidor? Acedido a 16 ago. 2018. Disponível em <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2017/where-does-the-consumer-go.html>.

nutrimento. (2015). O que são gorduras trans? Acedido a 6 maio. 2018. Disponível em <https://nutrimento.pt/noticias/o-que-sao-gorduras-trans/>.

Paladar Pronto. (2016). Os Nossos Valores. Acedido a 18 maio. 2018. Disponível em [www.paladarpronto.pt](http://www.paladarpronto.pt).

Real, H., Tristão, I., & Barbosa, M. (2017). *Rotulagem alimentar: um guia para uma escolha consciente, Coleção E-books APN: N.º 42, março de 2017*. Associação Portuguesa dos Nutricionistas. Disponível em [http://www.apn.org.pt/documentos/ebooks/Ebook\\_Rotulagem.pdf](http://www.apn.org.pt/documentos/ebooks/Ebook_Rotulagem.pdf).

Rosa, F. (2016). Lactose. *Correio da manhã*, pp. 28–29. Disponível em [http://www.spg.pt/wp-content/uploads/2016/03/CM\\_entrevista-lactose.pdf](http://www.spg.pt/wp-content/uploads/2016/03/CM_entrevista-lactose.pdf).

Scagliusi, F., Sarti, F., & Torres, E. (2005). Marketing applied to food industry. *Brazilian*

- Journal of Food Technology*, 30(11), 75–95. doi:10.1590/1807-57622016.0630.
- Shepherd, R., & Raats, M. (2006). *The Psychology of Food Choice* (1st ed.). Guildford: CABI Publishing. doi:10.1079/9780851990323.0000.
- Sistauto. (2012). Análise da Matriz Ansoff da Ford e Tata Motors. Acedido a 3 set. 2018. Disponível em <https://sistauto.wordpress.com/2012/11/23/analise-da-matriz-ansoff-da-ford-e-tata-motors/>.
- Trace One. (2015). *Research: Global Consumer Food Safety and Quality*.
- União Europeia. (2015). *Estudo de Tendências de Consumo em Mercados Internacionais e Novas Tecnologias: Tendências do Mercado Alimentar da União Europeia*.
- Vesa, T. H., Marteau, P., Korpela, R., Vesa, T. H., Marteau, P., & Korpela, R. (2000). Lactose Intolerance. *Journal of the American College of Nutrition*, 19(sup), 165–175. doi:10.1080/07315724.2000.10718086.
- World Health Organization. (2015). *Guideline: Sugars intake for adults and children*.
- Yang, Q., Zhang, Z., Gregg, E. W., Flanders, W. D., Merritt, R., & Hu, F. B. (2014). Added sugar intake and cardiovascular diseases mortality among us adults. *JAMA Internal Medicine*, 174(4), 516–524. doi:10.1001/jamainternmed.2013.13563.